

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE APPROCHE INSTITUTIONNALISTE AUX COALITIONS SYNDICATS –  
ONG OEUVRANT DANS LE CHAMP D’ACTION STRATÉGIQUE DE LA  
RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L’ENTREPRISE (RSE)

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
EMMANUELLE CHAMPION

JUILLET 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à toutes les personnes qui ont participé à cette recherche. À travers le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM), j'ai rencontré des personnes passionnées qui avaient à cœur d'innover et de créer des perspectives d'action aux syndicats et aux organisations de la société civile dans les domaines de la solidarité internationale et de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pendant plus de cinq années, ces syndicalistes et ces représentant(e)s d'ONG ont accepté que je participe à leurs rencontres, malgré un contexte qui appelait parfois à des décisions difficiles. J'ai particulièrement apprécié leur disponibilité et leur générosité lors nos entrevues. Mes remerciements particuliers à Madame Francine Néméh et à Monsieur Jean Lapointe qui m'ont ouvert les portes du CISO et de la CQCAM, à Mesdames Marie-Noëlle Roy et Michèle Asselin et Messieurs Jean-François Michaud et Renaud Ledoux pour leur accueil, leur attention ainsi que nos échanges enrichissants.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à mes directeurs de thèse, Madame Corinne Gendron du département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'Université du Québec à Montréal, et Monsieur Christian Lévesque du département de gestion des ressources humaines des HEC – Montréal, pour la qualité de leur encadrement scientifique, leur rigueur intellectuelle et leur disponibilité. Madame Gendron, que j'ai rencontrée au cours de ma maîtrise, m'a convaincue d'entreprendre ce doctorat et je lui en serai toujours reconnaissante. Elle a marqué significativement l'avancement des connaissances dans le domaine de la RSE et c'est mon souhait que cette thèse lui fasse honneur. Je remercie Monsieur Lévesque pour ses conseils avisés et pour avoir accepté de codiriger cette thèse alors qu'elle était entreprise. J'ai particulièrement apprécié sa générosité, sa cordialité et son soutien exemplaire, qui m'auront permis d'enrichir et de bien mener mon projet.

Je remercie les différentes organisations qui ont soutenu financièrement la réalisation de cette recherche. Le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) qui a financé une partie de mes études doctorales ainsi que le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) qui m'a offert un généreux financement en plus de m'accueillir au sein de son équipe de doctorant(e)s. Le CRIMT est non seulement un environnement intellectuel riche, c'est aussi un milieu professionnel convivial où je me suis fait de bons amis.

Je remercie également la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et son équipe de chercheur(e)s et d'étudiant(e)s-chercheur(e)s que j'ai eu le plaisir de côtoyer pendant de nombreuses années. Je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Jean Pasquero pour ses judicieux conseils aux étapes préliminaires de la thèse. J'ai une pensée affectueuse pour mes ami(e)s et mon ancienne compagne de bureau qui se reconnaîtront.

Je désire exprimer toute ma gratitude à Madame Éva Boxenbaum, professeure à Mines Paris Tech, et à Madame Linda Rouleau, professeure titulaire aux HEC Montréal ainsi qu'à Monsieur Alain Lapointe, professeur à la retraite à l'Université du Québec à Montréal, d'avoir accepté de lire et d'évaluer cette thèse.

Enfin, mes derniers remerciements, et non les moindres, vont à mon mari, mes parents, ma famille, mes ami(e)s, qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me soutenir. Mes enfants qui ont été une source constante de joie et d'inspiration. Votre amour et votre soutien infailible m'auront permis de poser un point final à cette thèse et d'ouvrir, avec beaucoup de satisfaction et de fierté, un nouveau chapitre de ma vie.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	12
CHAPITRE I	
VERS L'ÉDIFICATION D'UN SYSTÈME DE RÉGULATION SOCIALE À VOCATION TRANSNATIONALE : LES ACTIONS CONCERTÉES ENTRE SYNDICATS ET ONG AU COEUR DE SON EFFECTIVITÉ ? .....	13
1.1 L'obsolescence du modèle de régulation sociale fordiste face aux stratégies d'internationalisation des entreprises transnationales.....	16
1.2 L'acteur syndical en quête de renouveau à l'ère de la mondialisation économique .....	25
1.2.1 Le mouvement syndical international .....	27
1.2.2 Les syndicats nationaux .....	31
1.2.3 Les syndicats locaux .....	41
1.3 Vers l'édification d'un nouveau système de régulation sociale à vocation transnationale ? .....	45
1.3.1. Régulation sociale des entreprises transnationales : enjeux et perspectives .....	47
1.3.2 Les initiatives multipartites : vers la constitution d'un nouvel ordre de régulation sociale à l'échelle transnationale ?.....	58
1.4 Conclusion .....	67
CHAPITRE II	
L'INCURSION DE L'ACTEUR SYNDICAL DANS LE CHAMP DE RÉGULATION DE LA RSE : LES COALITIONS SYNDICATS – ONG COMME VECTEUR D'APPROPRIATION ?.....	70
2.1 Le concept de RSE : entre construction, interprétation et adaptation .....	72
2.1.1 Un bref historique : de son émergence aux États-Unis à nos jours.....	73
2.1.2 La RSE : des interprétations multiples et conflictuelles .....	79

2.1.3 Approche de l'autorégulation versus approche de la corégulation .....	86
2.2 L'intervention des syndicats dans le champ de régulation de la RSE.....	95
2.2.1 Aux sources du rejet syndical .....	96
2.2.2 Pour la construction d'un droit social à l'échelle internationale.....	100
2.2.3 Élargir les horizons du dialogue social et de la négociation collective ....	105
2.2.4 Conclusion .....	111
2.3 Les défis de l'appropriation de la RSE par les syndicats nationaux et locaux...	114
2.4 Les coalitions syndicats – ONG dans le champ de la RSE : un vecteur d'appropriation ?.....	119
PARTIE II	
PROBLÉMATISATION THÉORIQUE, DÉFINITION DE NOTRE CADRE D'ANALYSE ET DE NOTRE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	131
CHAPITRE III	
CONCEPTUALISATION ET THÉORISATION DE L'ACTION D'UNE COALITION ONG – SYNDICATS DANS LE CHAMP DE LA RSE .....	132
3.1 Regards théoriques sur les coalitions ONG – syndicats.....	136
3.1.1 L'analyse des coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise .....	136
3.1.2 L'analyse des coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche de la sociologie des mouvements sociaux .....	146
3.2 Conceptualisation et théorisation de notre objet de recherche .....	161
3.2.1 Fondements et justification de notre approche théorique .....	162
3.2.2 Justification de nos questions de recherche et définition de nos principaux concepts et nos dimensions d'analyse.....	176
3.3 Conclusion .....	208
CHAPITRE IV	
DÉFINITION DE NOTRE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	211
4.1 Visées et nature de la recherche .....	211
4.2 Fondements épistémologiques de notre recherche.....	212
4.3 Justification de notre stratégie de recherche .....	214
4.4 Choix de nos unités d'analyse.....	220
4.4.1 Le Centre international de solidarité ouvrière (CISO).....	224
4.4.2 La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) .....	227

4.5 Stratégie de collecte de données .....	233
4.6 Stratégie d'analyse de données .....	236
4.7 Limites de l'approche méthodologique retenue .....	238
4.8 Conclusion .....	238
PARTIE III	
PRÉSENTATION DE NOS UNITÉS D'ANALYSE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION .....	240
CHAPITRE V	
LA CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICATS - ONG DANS LE CHAMP D'ACTION STRATÉGIQUE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE .....	241
5.1 Les phases de développement du Centre international de solidarité ouvrière (CISO) de 1975 à nos jours.....	242
5.1.1 Aux origines du CISO : la Conférence internationale de solidarité ouvrière .....	243
5.1.2 Les premiers pas du CISO : la guerre froide et les luttes anti-impérialistes .....	247
5.1.3 La décennie 1990 : les accords de libre-échange et la mondialisation .....	253
5.1.4 Le début des années 2000 : une réflexion stratégique sur le rôle du CISO .....	262
5.1.5 Les années deux-mille-dix : le déclin du CISO .....	267
5.2 Les tensions afférentes à la participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la solidarité internationale.....	271
5.2.1 Analyse institutionnelle du processus de création du CISO .....	271
5.2.2 Présentation synthétique des stratégies développées par le CISO .....	285
5.2.3 Analyse des tensions afférentes à la participation du CISO au champ d'action stratégique de la solidarité internationale .....	289
5.3 Discussions .....	304



CHAPITRE VI	
LA CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICATS – ONG DANS LE CHAMP D'ACTION STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) .....	309
6.1 Les phases de développement de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) de 2003 à nos jours.....	311
6.1.1 La naissance de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère .....	312
6.1.2 Les premières campagnes de la CQCAM (2004 – 2006) .....	316
6.1.3 La campagne nationale d'adoption de politiques d'achat responsable (PAR) (2006 – 2010) .....	321
6.1.4 À la recherche d'opportunités sur le front politique (2010 – 2015).....	327
6.2 Analyse institutionnelle du processus de création de la CQCAM .....	331
6.2.1 Définition du processus de création institutionnelle de la CQCAM.....	332
6.2.2 Présentation synthétique des stratégies de la CQCAM.....	339
6.2.3 Analyse des tensions afférentes à la participation d'une coalition syndicats – ONG au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE .....	345
6.3 Discussions.....	373
CHAPITRE VII	
DISCUSSIONS DES RÉSULTATS DE RECHERCHE ET DÉFINITION DE PROPOSITIONS THÉORIQUES .....	378
CONCLUSION .....	397
ANNEXE A	
RÉFLEXIONS DE MCADAM ET SCOTT SUR LA NÉCESSITÉ D'UN RAPPROCHEMENT ENTRE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS ET LA THÉORIE DES MOUVEMENTS SOCIAUX .....	414
ANNEXE B	
LES MEMBRES OFFICIELS DU CISO (JUIN 2007) .....	416
ANNEXE C	
PRÉSENTATION DES INSTANCES DÉCISIONNELLES DU CISO .....	419
ANNEXE D	
GRILLES D'ENTREVUE.....	423

ANNEXE E	
DOCUMENTS REMIS PAR LE CENTRE INTERNATIONAL DE SOLIDARITÉ OUVRIÈRE (CISO) ET LA COALITION QUÉBÉCOISE CONTRE LES ATELIERS DE MISÈRE.....	434
ANNEXE F	
FORMULAIRES ÉTHIQUES.....	440
BIBLIOGRAPHIE .....	444



## LISTE DES FIGURES

<b>Figure/Encadré</b>	<b>Page</b>
1.1 : La campagne internationale à l'encontre de l'entreprise Sodexo .....	38
2.1 : Illustration de l'effet boomerang .....	125
3.2 : L'entrepreneur institutionnel .....	184
3.3 : Étapes de l'institutionnalisation .....	185
4.4 : Les grands types de design de recherche selon Yin (2003) .....	218
4.5 : Structure décisionnelle du CISO en 2007 .....	226
4.6 : Mandat du Comité de coordination et structure de la CQCAM .....	231
5.2 : L'Aide publique au développement (APD) au Canada de 1984 à 2005 .....	23178

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 : Conceptions de la RSE par catégorie d'acteurs sociaux .....	84
2.2 : Différenciation des approches de l'autorégulation et de la corégulation de la RSE .....	93
2.3 : Articulation du système étatique et au champ de régulation de la RSE .....	112
2.4 : Actions collectives des coalitions en fonction du type d'approche .....	121
3.5 : Approches théoriques et objets des études sur les coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche sur la RSE .....	144
3.6 : Cadre d'analyse des coalitions syndicats – communauté par Tattersall .....	153
3.7 : Dimensions d'une institution par Scott.....	168
3.8 : Mécanismes environnementaux, cognitifs et relationnels au cœur de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des mouvements sociaux .....	175
3.9 : Les formes de travail institutionnel dans le cadre d'un processus de création institutionnelle.....	188
3.10 : Présentation synoptique de nos dimensions d'analyse .....	191
3.11 : Sous-dimensions de la D1 .....	195
3.12 : Sous-dimensions de la D2.....	198
3.13 : Présentation synoptique de nos dimensions d'analyse .....	209
3.14 : Présentation synoptique de nos champs d'investigation.....	210
4.15 : Les organisations officiellement membres de la CQCAM en 2007 .....	223
4.16 : Membres du Comité de coordination de la CQCAM (2008).....	229
4.17 : Rappel de nos champs d'investigation.....	237
5.18 : Présentation synoptique des stratégies développées par le CISO .....	288
6.19 : Présentation synoptique des stratégies développées par la CQCAM .....	343

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACI	Accord-cadre international
BIT	Bureau international du travail
CEE	Conseil d'entreprise européen
CGT	Confédération générale du travail
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CISL	Confédération internationale des syndicats libres
CSI	Confédération syndicale internationale
CSN	Confédération des syndicats nationaux
ÉDF	Électricité de France
ETI	Ethical trade initiative
FIDH	Fédération internationale des droits de l'homme
FIOM	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
FLA	Fair labor association
FMI	Fonds monétaire international
FO	Force ouvrière
FSC	Forest stewardship council
FTQ	Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec
FWF	Fair wear foundation
GUF	Global union federation
IBB	Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
ICEM	Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses
ILRF	International labor rights fund
ISO	International organization for standardization
LIUNA	Laborer's international union of North America
MSN	Maquila Solidarity Network

NPD	Nouveau parti démocratique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OIT	Organisation internationale du travail
PCN	Point de contact national
RRSE	Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
RSO	Responsabilité sociale des organisations
SAI	Social accountability international
SEUI	Union internationale des employés des services
SPI	Secrétariat professionnel international
SUTEIVP	Trade Union of Workers of Industrial Vidriera del Potosi
UE	Union Européenne
UIES	Union international des employés de service
UITA	Union international des travailleurs de l'alimentaire
UNI	Union network international
WRAP	Worldwide responsible apparel production
WRC	Worker Rights Consortium
ZFE	Zones franches d'exportation



## RÉSUMÉ

S'inscrivant dans les réflexions générales sur l'encadrement juridique des entreprises multinationales à l'ère de la mondialisation, cette thèse s'intéresse à la création de nouveaux lieux de régulation dont la multiplication ainsi que leur articulation au droit positif pourraient éventuellement faire émerger un nouvel ordre social à l'échelle internationale susceptible de se substituer à celui qui prévalait, durant la période fordiste, au sein des espaces nationaux. Une diversité d'organisations de la société civile sont à présent engagées dans des initiatives et des coalitions multipartites pour élaborer de nouveaux instruments qui cherchent à insuffler une contrainte normative au sein des chaînes d'approvisionnement, en mobilisant les acheteurs institutionnels et individuels. Si la littérature confirme la pertinence d'étudier ces foyers d'innovations, peu d'études empiriques se sont consacrées à une analyse approfondie de la construction d'une coalition réunissant des syndicats et des ONG qui œuvre pour s'imposer comme une source de normativité dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette recherche a pour objectif de caractériser les stratégies que ces acteurs développent pour participer à l'institutionnalisation du champ de la RSE, et saisir les tensions avec lesquelles ils doivent composer dans ce processus.

Après avoir établi les différents appareillages théoriques qui ont prévalu pour étudier les rapprochements qui se configurent entre les syndicats et les ONG sur divers enjeux, nous avons considéré les développements novateurs que propose le courant de l'entrepreneuriat institutionnel pour définir la multiplicité d'actions que des acteurs coalisés peuvent coordonner pour créer de nouvelles institutions. Pour que les acteurs sociaux aient une participation effective au processus d'institutionnalisation de la RSE, nous soutenons qu'il faut d'une part, qu'ils produisent des cadrages culturels qui donnent un sens à leur engagement au sein de ce que nous appréhendons comme le champ d'action stratégique de la RSE ; et d'autre part, qu'ils développent des stratégies de diffusion articulant ces cadrages à différents niveaux institutionnels. Au plan méthodologique, la recherche s'appuie sur une étude de cas unique enchâssée pour étudier l'incursion de syndicats et d'ONG au sein de nouveaux champs d'action stratégique, à travers deux coalitions : le Centre international de solidarité internationale (CISO) qui a été créé, en 1975, pour faire converger une action syndicale dans le domaine de l'éducation populaire à la solidarité internationale, abrite, depuis 2003, la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) qui cherche, pour sa part, à développer de nouveaux leviers à l'action syndicale en mobilisant les mécanismes de la consommation responsable.

En se basant sur des documents d'archives, une période de cinq années d'observation participante et 31 entrevues semi-dirigées réalisées avec 27 répondants, nous avons

pu décrire, avec force détails, le déploiement de ces deux coalitions, depuis 1975 jusqu'en 2014, en établissant les dimensions qui ont été mobilisées dans le cadre de ce processus de création institutionnelle. Notre analyse rend ainsi compte des facteurs internes et externes qui ont limité la capacité de ces coalitions à maîtriser la production de leur cadrage culturel et à mettre en œuvre leurs stratégies de diffusion. Chacune d'elles a dû faire évoluer ses objectifs, au gré des opportunités qui se présentaient, ce qui a eu pour effet de modifier l'engagement des acteurs.

De façon générale, cette thèse illustre le potentiel des hybridations théoriques que l'on observe entre différents courants de la sociologie des mouvements sociaux et la sociologie néo-institutionnelle, pour situer les actions collectives au cœur du processus du changement institutionnel. En plus d'éclairer la lutte de sens dans laquelle les acteurs sociaux sont engagés, elle contribue à définir le concept de la corégulation de la RSE à laquelle ils pourraient s'associer pour sa mise en œuvre.

Mots clefs : responsabilité sociale de l'entreprise, corégulation, syndicats, organisations non gouvernementales, coalition multi acteurs, entrepreneuriat institutionnel

## INTRODUCTION

Tandis que la notion de responsabilité sociale a longtemps été portée par les entreprises transnationales dans le but de s'autoréguler et d'éviter ainsi que les États adoptent une réglementation contraignante pour encadrer leurs activités extraterritoriales (Hepple, 1999), on constate que d'autres acteurs sociaux se sont saisis, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, de ce concept pour le réinterpréter et exiger une plus grande responsabilisation des acteurs économiques (Gendron, 2011). Ainsi, une diversité d'organisations de la société civile s'investissent au sein d'initiatives et de coalitions multipartites pour participer à la création de nouveaux instruments de régulation ayant la particularité d'insérer une contrainte normative au sein des chaînes d'approvisionnement, en comptant sur la mobilisation des acheteurs institutionnels et individuels pour sanctionner les sociétés mères et les donneurs d'ordre (Utting, 2001 ; Sobczak, 2004). Dans notre perspective, la création et la multiplication de ces nouveaux lieux de régulation ainsi que leur articulation au droit positif préfigurent un nouvel ordre social à l'échelle internationale susceptible de se substituer à celui qui prévalait, durant la période fordiste, au sein des espaces nationaux (Gendron et *al.*, 2004).

L'émergence de ce système de régulation que certains évoquent comme une forme de « corégulation » ou de « régulation hybride » puisqu'il articule plusieurs sources de droit et s'appuie pour leur application sur l'intervention de la société civile, résulte selon nous d'une double tendance. D'une part, elle est liée à la montée en puissance des entreprises transnationales dont les réseaux de production organisés à l'échelle mondiale ont donné corps à un espace transnational qui est venu se juxtaposer, sans pour autant s'y substituer, aux niveaux de juridiction nationale et régionale (Sassen, 2007). D'autre part, elle découle de la participation croissante des ONG et du milieu



associatif au développement de normes sociales et environnementales qui a fait apparaître, dans la sphère privée, de nouveaux foyers de régulation (Beck, 2003). Si la place des ONG dans ce système de régulation semble acquise compte tenu de leur important capital de légitimation qui les rend très attrayantes auprès des entreprises transnationales (ibidem), celle des syndicats reste pour le moins incertaine. Ce constat est d'ailleurs alimenté par de nombreuses recherches soulignant la prolifération des partenariats établis entre les entreprises et les ONG sur des enjeux sociaux variés incluant le droit du travail (Waddell, 2000 ; Utting, 2007 ; Kolk et *al.*, 2008 ; etc.). Ce questionnement est d'autant plus prégnant lorsque l'on considère la crise majeure qui traverse l'acteur syndical dans un contexte dominé par les transformations insufflées par la mondialisation dans les sphères économiques, technologiques et politiques.

Notre intérêt marqué pour le mouvement syndical réside dans le fait qu'en tant qu'héritier de la période fordiste, son intervention pourrait s'avérer essentielle pour l'articulation du modèle de régulation fordiste organisé autour de l'État, dont le champ d'action avait une dimension strictement nationale, à ce nouveau système de régulation, beaucoup plus complexe et décentralisé, qui émerge à partir des instruments de RSE et dont l'ambition est de transcender les espaces nationaux (Palpacuer, 2008). Historiquement, les syndicats se sont farouchement opposés aux pratiques de RSE qu'ils associaient le plus souvent à « un simple exercice de relations publiques », voire à « une dangereuse tentative de remplacer les rôles traditionnels des gouvernements et des syndicats » (Justice, 2003 : 1)<sup>1</sup>. C'est donc par dépit que le mouvement syndical s'est rallié progressivement au développement de ce champ de régulation puisqu'il comptait plutôt sur un renforcement des législations nationales et une réforme du système de gouvernance mondiale pour contrer le pouvoir des entreprises (Capron et Quairel, 2004).

---

<sup>1</sup> Dwight Justice est conseiller politique à la Confédération syndicale internationale (CSI). Il a représenté la CSI aux négociations de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Depuis cette adhésion stratégique, la Confédération syndicale internationale (CSI) n'a cessé de multiplier les offensives pour orienter le développement de ce champ de régulation : en 1997, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) adopte le *Code de Pratique élémentaire CISL/FSI* afin de promouvoir l'inscription des normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans les codes de conduite d'approvisionnement (CISL, 2004 : 73-74). Le cœur de la stratégie de la CSI consiste néanmoins à établir le dialogue sur la RSE par le biais des Accords-cadres internationaux (ACI) négociés par les Global union federations (GUF) avec les directions d'entreprises transnationales. Généralement axés sur la promotion des droits fondamentaux au travail, certains de ces accords ciblent d'ailleurs directement la RSE<sup>2</sup>. Dans l'optique syndicale, cet instrument bilatéral, dont certains prévoient l'intervention d'ONG pour traiter des aspects environnementaux, pourrait devenir la clé de voute d'un système de négociation collective à l'échelle internationale (CSI, 2004). Malgré de nombreuses critiques par rapport à la prolifération de normes techniques en matière sociale, la CSI a toutefois participé au processus d'élaboration de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) qui a été adoptée en septembre 2010, après cinq ans de négociations. La CSI qui a pris part au groupe de travail qui a élaboré la norme ainsi qu'au comité qui l'a rédigée, a œuvré pour que celle-ci reconnaisse les normes internationales du travail de l'OIT et les autres instruments internationaux officiels et pour qu'elle prévoie, lors de sa mise en œuvre, l'implication des partenaires sociaux (CSI, 2010).

Cette thèse s'inscrit dans la lignée des travaux menés par l'École de Montréal (Pasquero, 2005a, 2005b ; Turcotte et Pasquero, 2007 ; Gendron et *al.*, 2009 ; Gendron, 2009, 2011, 2014 ; Gendron et Girard, 2013) qui considère le débat sur la responsabilité sociale comme le symptôme d'un conflit ouvert sur le rôle de l'entreprise comprise ici comme l'institution centrale de la mondialisation

---

<sup>2</sup> Comme l'Accord-cadre RSE du Groupe EDF



économique. L'École de Montréal avance que la notion de responsabilité sociale, en se diffusant à d'autres acteurs sociaux, a paradoxalement amplifié le débat portant sur la mission institutionnelle de l'entreprise mondialisée en participant à la multiplication des interprétations sur la définition de ce concept et les conditions de sa mise en œuvre. Ce positionnement explique d'ailleurs notre choix sémantique de qualifier les syndicats et les ONG, non pas en termes de « parties prenantes » comme c'est généralement le cas dans les travaux qui traitent de la responsabilité sociale en sciences de la gestion, mais plutôt comme des « acteurs sociaux » qui sont, par définition, porteurs d'intérêts divergents, voire conflictuels par rapport à ceux des dirigeants et des actionnaires. Bien que la théorie des parties prenantes ait permis de clarifier les relations complexes entre l'entreprise et son environnement, nous sommes d'avis qu'elle colporte une conception erronée de l'entreprise, celle d'un acteur social parmi d'autres ne rendant pas ainsi compte de son rôle structurant sur le corps social, c'est-à-dire celui de hiérarchiser les acteurs sociaux et de constituer ainsi un véhicule de domination pour les dirigeants et les actionnaires (Gendron, 2009). Représentée au centre des interactions sociales entre différents partenaires sociaux, la théorie des parties prenantes véhicule en outre l'idée d'une entreprise totalement désincarnée des dynamiques collectives à la base de la régulation sociale et qui serait même en mesure de prioriser les groupes de pression en fonction de leur légitimité sociale, voire d'intégrer leurs revendications selon les modalités de son choix. Il est d'ailleurs courant de lire que c'est l'« implication » aléatoire des parties prenantes, c'est-à-dire leur éventuelle adhésion à une RSE construite unilatéralement par l'entreprise, qui est à l'origine de la diversité des trajectoires institutionnelles depuis l'émergence de cette notion aux États-Unis (Avetisyan et Ferrary, 2011). Dans notre perspective, l'institutionnalisation de la RSE est plutôt le résultat variable d'une dynamique collective qui se caractérise par la constitution d'un rapport de force entre les actionnaires, les dirigeants et les acteurs sociaux conduisant éventuellement à la cristallisation d'un compromis sur la définition de dispositifs susceptibles de régir les actions des entreprises.

En outre, cette thèse s'appuie sur les réflexions critiques développées par le courant institutionnaliste de la RSE qui a émergé en France, au cours des dernières années (Boidin et *al.*, 2009 ; Seignour et Vercher, 2011 ; Vercher et *al.*, 2011). Sur la base de ces travaux, nous établissons que deux visions de la RSE se confrontent actuellement sur les modalités de son institutionnalisation : l'approche de l'autorégulation de la RSE, à laquelle les dirigeants d'entreprise et les associations patronales souscrivent généralement, véhicule l'idée que l'entreprise est capable de s'autoréguler par le biais de pratiques volontaires associant les acteurs sociaux sur une base discrétionnaire. À l'opposé de cette conception, l'approche de la corégulation de la RSE, à laquelle adhèrent les syndicats et les ONG, soutient que seule une réglementation rendant ces pratiques juridiquement imputables et s'articulant à des institutions collectives de régulation permet d'encadrer de manière effective les activités des entreprises transnationales. Nous avons enrichi ces visions de la RSE - que nous considérons comme des « idéal-types » tandis que la conception de l'autorégulation se retrouve de manière imparfaite dans la réalité (Vallée et *al.*, 2003) - par la théorie institutionnelle de la RSE développée par Campbell (2006, 2007) qui identifie un ensemble de composantes qui agissent à différents niveaux institutionnels pour enchâsser l'action des entreprises. En effet, cette théorie envisage différents lieux d'encastrement de la RSE qui président à la constitution d'un ordre coercitif, normatif et cognitif duquel les entreprises peuvent difficilement se soustraire. Ces précisions nous apparaissent essentielles pour dépasser la conception largement répandue parmi les acteurs de la société civile selon laquelle la constitution d'un cadre réglementaire de la RSE relèverait exclusivement de la responsabilité de l'État. À cet égard, la théorie institutionnelle de la RSE de Campbell expose le rôle primordial que ces derniers doivent endosser pour assurer son effectivité en construisant notamment des réseaux normatifs.

Cependant, compte tenu de la prédominance de l'approche de l'autorégulation, nous soutenons que les acteurs sociaux doivent s'engager dans une « lutte » portant sur les modalités d'institutionnalisation de la RSE en déployant un ensemble d'actions dans



le but de défier la position des acteurs dominants au sein de ce que nous concevons comme un « champ d'action stratégique » (Fligstein et McAdam, 2012). Cette thèse prend en effet assise sur plusieurs travaux qui participent à une mise en dialogue à la fois riche et originale entre deux courants théoriques, à savoir la sociologie néo-institutionnelle et la sociologie des mouvements sociaux (McAdam et Scott, 2005 ; Campbell, 2005 ; Fligstein et McAdam, 2012) que nous mobilisons dans le but de rendre compte des actions développées par des acteurs de la société civile réunis au sein d'une coalition pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Nous nous appuyons également sur des contributions importantes du courant de l'entrepreneuriat institutionnel qui permettent de concevoir l'ensemble des mécanismes à la disposition des acteurs sociaux pour participer au processus d'institutionnalisation du champ d'action de la RSE tout en exposant les transformations induites par ce positionnement sur leur rôle et leur identité organisationnels (Scott, 1995 ; Campbell, 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

Alors que les efforts déployés par les instances syndicales internationales pour inciter leurs affiliés à s'approprier le débat sur la RSE et à créer un rapport de force à partir des démarches volontaires des entreprises sont relativement bien documentés<sup>3</sup>, notre compréhension de la manière dont les syndicats nationaux et les équipes locales se sont saisis de cette question demeure relativement vague. Une littérature abondante explorant les avenues de renouveau syndical établit néanmoins que le mouvement syndical, malgré la période difficile qu'il traverse, fait actuellement preuve d'une certaine vitalité (Voss et Sherman, 2000 ; Dufour et Hege, 2002 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Lévesque, 2003 ; Fantasia et Voss, 2003 ; Frege et Kelly, 2004 ;

---

<sup>3</sup> Un certain nombre de documents publiés par la Confédération syndicale internationale (CSI) cherche à outiller les syndicats dans leur démarche d'appropriation de la RSE. Citons, par exemple, le *Guide syndical de la mondialisation* (2004) dont plusieurs chapitres traitent des instruments de régulation qui se développent dans le champ de la RSE. Soulignons également la publication en 2012 d'une note d'information à l'intention des syndicalistes relativement au Cadre des Nations unies « Protéger, respecter et réparer » qui cherche à aider les syndicats à formuler des revendications et à fomenter des actions à partir des initiatives volontaires de RSE.

Tattersall, 2006, 2008 ; Bronfenbrenner, 2007 ; Hennebert, 2008 ; Munck, 2009, 2010 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Snell et Fairbrother, 2010 ; Yates, 2010 ; Dufour-Poirier, 2011). Ce courant de réflexion s'intéresse d'ailleurs à la constitution d'alliances stratégiques et de coalitions avec d'autres acteurs de la société civile dans l'hypothèse qu'un rapprochement avec des mouvements sociaux ayant des modes opératoires plus adaptés au nouveau paradigme productif basé sur l'entreprise réseau pourrait éventuellement renouveler les modalités d'actions des syndicats en leur conférant par exemple, une dimension transnationale ou en les ouvrant à de nouveaux enjeux sociaux (Anner, 2007, 2013 ; Tattersall, 2006, 2008). Plusieurs avancent que certaines coalitions auraient la capacité de transformer radicalement les organisations syndicales, dont certaines sont connues pour leur conservatisme et leur haut degré de bureaucratie, en les renouant à leur base sociale, voire en les réhabilitant comme une force vive de critiques sociales au sein de la société (Fantasia et Voss, 2003).

Tandis que la littérature confirme la pertinence d'étudier la création de ces nouveaux espaces, notre compréhension de la manière dont les syndicats et les ONG s'y investissent pour participer à la reconfiguration des mécanismes de régulation à l'ère de la mondialisation productive demeure selon nous largement fragmentaire. En effet, peu d'études empiriques se sont consacrées à une analyse approfondie de la construction d'une coalition réunissant des syndicats et des ONG qui cherchent à s'établir comme un foyer de normativité dans le champ de la RSE (Egels-Zandén, 2006 ; Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2009a, 2009b, 2010). Pour cette raison, nous avons souhaité réaliser une recherche sur ces lieux qui émergent actuellement en marge du système des relations industrielles, pour exposer les stratégies expérimentées par ces acteurs sociaux et saisir les tensions avec lesquelles ils doivent composer dans ce processus. S'il est généralement admis que les coalitions facilitent la mise en relation entre différents groupes de la société civile et qu'une telle collaboration est potentiellement un facteur important d'innovations sociales, cette thèse s'intéresse plus spécifiquement à l'engagement des organisations syndicales œuvrant aux



niveaux national et local qui doivent s'ouvrir à de nouvelles modalités d'action. Alors que l'émergence de la RSE interpelle le champ d'étude des relations industrielles, les recherches qui y sont conduites critiquent le plus souvent ces mécanismes, quel qu'en soit leur degré de pluralisme, sur le fait qu'ils n'aboutissent pas à un renforcement systématique de la syndicalisation, ni des droits des travailleurs puisqu'au mieux, ils permettraient de déceler des violations à des droits fondamentaux (Riisgaard, 2005 ; Wells, 2007; Anner, 2012). Cette thèse souhaitait dépasser cette posture pour saisir les dynamiques à l'œuvre et les tensions suscitées par l'articulation de leur logique d'action au sein de ce nouveau champ d'intervention.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas unique avec un design enchâssé pour étudier l'incursion des syndicats et des ONG dans de nouveaux champs d'action : notre première unité d'analyse s'est cristallisée sur le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et la deuxième s'est focalisée sur la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). Ces regroupements prévoyaient, à des degrés divers, de mettre en relation des syndicats et des ONG pour développer des actions conjointes dans les champs d'action de la solidarité internationale et de la responsabilité sociale. Ce choix de terrains nous a permis d'observer et de comparer deux coalitions réunissant des acteurs syndicaux relativement homogènes et prenant place dans des champs d'action distincts ; la première mobilise les processus politiques institutionnels et préfigure la seconde dont l'action s'inscrit, pour sa part, dans un espace de nature essentiellement économique. Le CISO est une organisation créée au Québec, en 1975, par plusieurs syndicats avec le mandat de sensibiliser et d'éduquer les travailleurs aux enjeux internationaux et de faire émerger une action intersyndicale dans le domaine de la solidarité internationale. Depuis 2003, le CISO abrite la CQCAM, constituée à l'initiative de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) dans le but de mener des actions sur la question des ateliers clandestins et développer des alternatives à leur prolifération en s'appuyant sur des mécanismes prenant forme dans le domaine de la consommation responsable.



Alors que la méthode de l'étude de cas est souvent critiquée en raison du caractère relatif des connaissances produites, la réalisation d'une analyse contextualisée nous semblait, au contraire, particulièrement adaptée à notre recherche qui s'intéresse à des phénomènes dynamiques et processuels (Miles et Huberman, 1994). D'autant plus que dans notre perspective, le contexte et la structure sont intrinsèquement liés dans la production de l'action dans la mesure où les acteurs mobilisent des éléments institutionnels préexistants pour atteindre leurs objectifs et éventuellement, se transformer à travers ce processus d'expérimentation (Campbell, 2004; Lawrence et Suddaby, 2006; Morgan et Kristensen, 2012; Fligstein et McAdam, 2012).

Cette thèse comporte sept chapitres et se structure autour de trois grandes parties. Ainsi, la première partie se consacre à la définition de notre problématique de recherche et comprend deux chapitres. Le premier propose de définir le contexte d'émergence de foyers inédits de régulation mettant en scène de nouveaux acteurs qui pourraient éventuellement constituer la clef de voûte, à l'échelle internationale, d'un nouvel ordre social. Dans ce chapitre, nous identifions d'une part, les profondes transformations structurelles portées par la mondialisation productive qui ont mis à mal le système de régulation sociale hérité de la période fordiste. D'autre part, nous définissons les fondements du champ de régulation qui est en train de prendre forme en marge du système des relations industrielles, et que l'on évoque le plus souvent sous la locution de responsabilité sociale des entreprises. Nous avançons que les initiatives multipartites, terme générique avancé pour qualifier des regroupements et des coalitions multi acteurs constitués pour définir et contrôler la mise en œuvre d'instruments de RSE, participent à l'institutionnalisation d'un système de régulation sociale susceptible d'encadrer les activités extraterritoriales des sociétés mères et des donneurs d'ordre. Le deuxième chapitre porte sur les tentatives d'incursion de l'acteur syndical dans le champ de régulation de la RSE et présente en détail la stratégie développée par le mouvement syndical international pour participer à son institutionnalisation. Au terme de ce chapitre, nous esquissons l'hypothèse que cette

stratégie repose sur les rapprochements qui s'opèrent actuellement entre les syndicats et les ONG puisqu'ils pourraient donner lieu à des actions collectives susceptibles de donner corps à une approche de la corégulation de la RSE.

La partie II se consacre à la définition de notre problématique de recherche à un niveau théorique et comprend deux chapitres. Le Chapitre III propose une revue de littérature exhaustive sur les coalitions multi acteurs et les rapprochements inter mouvements pour établir les approches théoriques qui ont jusqu'alors prévalu pour les étudier. Sur cette base, nous développons un cadre d'analyse qui se fonde sur une mise en dialogue originale entre le courant de l'entrepreneur institutionnel et les approches des processus politiques et de cadrage pour établir les stratégies développées par une coalition multi acteurs pour participer à l'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE. Le Chapitre IV est dédiée à la définition de notre méthodologie de recherche et la présentation de nos deux unités d'analyse.

La partie III présente les résultats de nos études de cas et offre une discussion théorique de nos résultats de recherche. Dans le Chapitre V, nous présentons le processus de création du Centre international de solidarité ouvrière (CISO) qui a cherché à se déployer au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale en articulant différentes composantes institutionnelles. Dans le Chapitre VI, nous analysons le processus de création de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) qui est rapidement devenue un acteur influent au Québec dans le domaine de l'approvisionnement responsable. Dans le Chapitre VII, nous proposons une discussion de nos résultats théoriques et dégageons six propositions théoriques qui pourront être testées dans le cadre de futures recherches s'intéressant aux coalitions multi acteurs œuvrant dans le champ de la RSE. Enfin, une conclusion revient sur les principaux enseignements de la thèse et identifie les limites de la recherche.

Globalement, cette thèse vient enrichir trois champs théoriques distincts. En premier lieu, cette recherche fait progresser l'état de nos connaissances sur la RSE en situant les acteurs sociaux dans une « lutte » portant sur le sens donné à ce concept et les modalités de mise en œuvre qui en résultent. Elle précise d'ailleurs la notion de la « corégulation » qui est reconnue pour être relativement vague et floue dans la littérature en spécifiant les médiateurs institutionnels qui ouvrent la gouvernance de l'entreprise à une diversité d'acteurs sociaux. En deuxième lieu, cette thèse contribue à la littérature sur les coalitions ONG – syndicats en précisant les actions qu'elles mènent pour créer de nouvelles représentations sociales et faire encastrent ces construits sociaux dans leur environnement. Cette recherche permet par ailleurs de caractériser les nouvelles modalités d'action collective que l'on observe chez plusieurs organisations de la société civile, en les inscrivant dans la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel. Enfin, cette thèse participe à la littérature néo-institutionnelle en décomposant les actions collectives qui participent à un processus de changement institutionnel. En plus d'enrichir les objets empiriques étudiés par ce courant, elle confirme la pertinence de cette perspective théorique pour définir les liens complexes entre les acteurs et la structure.



## **PARTIE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

## **CHAPITRE I**

### **VERS L'ÉDIFICATION D'UN SYSTÈME DE RÉGULATION SOCIALE À VOCATION TRANSNATIONALE : LES ACTIONS CONCERTÉES ENTRE SYNDICATS ET ONG AU COEUR DE SON EFFECTIVITÉ ?**

Notre objectif ici est de définir les transformations survenues au sein de l'économie mondiale qui ont rendu obsolètes les schémas de régulation hérités de la période fordiste. Alors que les entreprises transnationales sont devenues, au cours des dernières années, l'institution centrale de l'économie mondiale, force est de constater qu'elles ne font l'objet d'aucun encadrement juridique contraignant au niveau international tant les organisations internationales sont demeurées divisées sur cette question (Hepple, 1999 ; Gagnon et *al.*, 2003 ; Conseil des droits de l'homme, 2011). Par ailleurs, en substituant la valeur actionnariale au compromis travail/capital du fordisme, la financiarisation de l'économie a donné la primauté aux droits des actionnaires au détriment des droits des salariés qui se voient absorber les risques, alors que la masse salariale est considérée comme un coût, une simple variable d'ajustement (Boyer, 2004). Malgré l'augmentation des inégalités sociales à l'échelle mondiale, les États sont dans l'ensemble réfractaires à l'idée d'adopter un cadre réglementaire visant les activités extraterritoriales de leurs firmes transnationales, et ils évoquent le plus souvent le droit à la souveraineté des pays d'accueil pour justifier cette position. Sous la pression des institutions internationales, les États ont au contraire procédé à l'ajustement de leur cadre fiscal, afin que les entreprises transnationales puissent opérer sur leur territoire comme si elles étaient globales (Sassen, 2007, 2009). Traditionnel contre-pouvoir dans la période fordiste, le rapport de force du mouvement syndical sévèrement affaibli du fait de l'émancipation des entreprises des frontières nationales, si bien que cet acteur social cherche à présent à

occuper l'espace transnational en inscrivant son action au sein des chaînes globales de valeur (Armbruster, 2005a, 2005b ; Anner, 2007 ; Hennebert, 2009 ; Dufour-Poirier, 2011 ; etc.).

Tandis que l'acteur syndical doit étendre sa sphère d'action au-delà de ses frontières traditionnelles, un nouvel acteur, dont le mode opératoire semble plus adapté aux formes réticulaires d'organisation, occupe aujourd'hui une place croissante au sein de la régulation des relations d'emploi : les ONG et le milieu associatif s'engagent, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, dans des partenariats avec des entreprises transnationales de secteurs d'activité variés, pour favoriser le respect des droits fondamentaux au travail, et parfois l'application de certaines normes environnementales minimales chez des sous-traitants localisés dans des pays où l'État de droit est faible, voire inexistant (Kolk et Tulder, 2005). Signe qu'elles sont des acteurs incontournables, des syndicats s'engagent, depuis les années deux-mille, dans des actions conjointes avec des ONG pour tenter de réguler l'activité des entreprises transnationales organisée sur plusieurs territoires. Certains avancent d'ailleurs avec optimisme que le déploiement d'actions à de multiples échelons pourrait éventuellement faire émerger un nouvel ordre de régulation sociale à l'échelle internationale (Utting, 2005 ; Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2010). Si les instruments sur lesquels pourrait prendre assise ce nouveau système de régulation existent, de nombreux facteurs doivent être considérés et intégrés par les syndicats et les ONG pour la construction d'actions collectives efficaces. D'autant que l'effectivité de ces normes, dépourvues d'effets juridiques directs, repose sur la capacité des acteurs à générer des dynamiques sociales capables de créer une contrainte normative au sein des chaînes globales de valeur (CGV) en faisant notamment appel à la mobilisation des consommateurs individuels et institutionnels (O'Rourke, 2003, 2005, 2006).

Dans ce chapitre, nous proposons d'examiner le débat portant sur l'effectivité de ce système de régulation à vocation transnationale en nous intéressant plus

particulièrement aux rapprochements stratégiques entre les syndicats et les ONG. Dans un premier temps, nous analyserons les stratégies d'internationalisation des entreprises transnationales ayant contribué à la rupture du compromis fordiste. Dans un deuxième temps, nous rendrons compte des difficultés rencontrées par l'acteur syndical et des stratégies qu'il déploie pour s'adapter à la reconfiguration productive des entreprises transnationales. Cet état des lieux témoignera de la vitalité dont fait preuve le mouvement syndical, ce qui va à l'encontre d'une thèse répandue selon laquelle la mondialisation économique et financière laisserait peu de place au volontarisme des acteurs. Dans un troisième temps, nous analyserons le défi que constitue à l'heure actuelle la régulation sociale des entreprises transnationales, ce qui nous conduira à considérer plusieurs mécanismes réunissant une pluralité d'acteurs sociaux sur lesquels pourrait se constituer un nouvel ordre social à l'échelle internationale susceptible de succéder à celui qui prévalait, durant la période fordiste, au sein des espaces nationaux. Nous concluons ce chapitre en nous interrogeant sur les conditions d'effectivité de ce système de régulation sociale qui repose selon nous sur l'institutionnalisation des actions collectives construites par les syndicats et les ONG.



### **1.1 L'obsolescence du modèle de régulation sociale fordiste face aux stratégies d'internationalisation des entreprises transnationales**

Le modèle de régulation sociale hérité de la période fordiste a été conçu pour encadrer une entreprise fortement bureaucratique et hiérarchisée, de forme pyramidale puisqu'intégrant toutes les étapes de production, et dont les activités se déployaient essentiellement à l'échelle nationale (Sobczak, 2004, 2006b). Négocié et construit à la fois par les entreprises, l'État-Providence et les syndicats des salariés, principaux contre-pouvoirs et interlocuteurs sur ces questions, ce modèle de régulation sociale reposait sur des règles et des normes qui avaient une portée nationale correspondant à l'envergure économique de l'activité des firmes, et qui concernaient principalement les relations d'emploi, c'est-à-dire les salaires, les horaires de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, la liberté d'association et la représentativité salariale (Palpacuer, 2008). À compter du milieu des années quatre-vingt, les bases de ce système de régulation sociale se sont érodées sous la pression de la mondialisation économique et plus précisément, suite à la recomposition des entreprises sous la forme de réseaux inter-organisationnels et à l'internationalisation croissante de la production (Sobczak, 2004, 2006). En effet, grâce aux avancées technologiques survenues dans le domaine de la microélectronique, les modes d'organisation de la production ont été totalement reconfigurés suivant le principe de « flexibilité », afin de répondre aux exigences d'une économie mondiale devenue incertaine et volatile (Piore et Sabel, 1984). Ce mode d'organisation que l'on évoque également sous le terme de « modèle de production modulaire », s'appuie sur la « fragmentation » qui consiste à séparer physiquement les différentes parties du processus de production, c'est-à-dire la conception, la production et la commercialisation des produits et des services (Berger, 2006). Dans ce nouveau modèle, chaque élément productif, qui agit en théorie de manière autonome, se spécialise sur un composant ou une étape de fabrication, et les donneurs d'ordre, qui se concentrent pour leur part sur la conception et la Recherche

et Développement (R/D), recombinent tel « un jeu de Lego » le réseau de production en fonction du produit final (ibidem).

Concrètement, les grandes firmes multinationales, qui doivent notamment leur puissance actuelle au recours à des stratégies d'intégration verticale et à l'explosion de la consommation de masse à l'issue de la Seconde guerre mondiale<sup>4</sup>, se sont recentrées, dans les années quatre-vingt-dix, sur leur métier de base en externalisant leurs activités non stratégiques (« *stratégie de désintégration verticale* ») pour conserver uniquement celles à haute valeur ajoutée telles que la R/D et le marketing. Au sein de ces réseaux de production, les entreprises transnationales agissent à présent comme des donneurs d'ordre, c'est-à-dire qu'elles pilotent l'activité productive entre une multitude de producteurs disséminés dans de nombreux pays et contrôlent l'information critique, les compétences et les ressources nécessaires pour que la chaîne globale de valeur (CGV) fonctionne efficacement (Gereffi, 2001). Cette nouvelle hiérarchie qui s'est constituée au sein des réseaux de production transnationaux entre les entreprises pilotes, qui gèrent les marques et coordonnent les achats, et les entreprises satellites, généralement implantées au Sud, qui sont pour leur part en charge des activités de production, s'est établie en l'absence de liens de propriété directs (Gereffi, 1994; Gereffi et al., 2005)<sup>5</sup>. En quête constante d'avantages

---

<sup>4</sup> Comme l'explique Berger (2006) : « Les grandes réussites de la fin du XIXe siècle furent celles d'entreprises qui intégraient toute une gamme de fonctions, de la conception du produit à sa livraison dans les mains du consommateur [...] Quand explosa la consommation de masse, après la Seconde Guerre mondiale, les entreprises à intégration verticale se mirent à en tirer parti de toutes leurs forces. Des géants comme RCA, IBM, Levi Strauss et Renault coordonnaient toutes les fonctions, depuis la R&D jusqu'à la distribution. Ils avaient encore recours à la sous-traitance pour certains composants et pour équilibrer la production dans les moments de forte demande, mais ils imposaient aux fournisseurs leurs prix et leurs conditions » (Berger, 2006 : 87-89).

<sup>5</sup> Gereffi explique en ces termes le concept de chaîne de valeur dominée par les acheteurs : « In the 1990s Gereffi and others developed a framework, called 'global commodity chains', that tied the concept of the value-added chain directly to the global organization of industries [...] This work not only highlighted the importance of coordination across firm boundaries, but also the growing importance of new global buyers (mainly retailers and brand marketers) as key drivers in the formation of globally dispersed and organizationally fragmented production and distribution networks. Gereffi (1994) used the term 'buyer-driven global commodity chain' to denote how global buyers used explicit



concurrentiels, ces firmes ont en effet réorganisé leurs activités de production, par le biais d'Investissements directs étrangers (IDE) et de la sous-traitance, sur plusieurs territoires pour bénéficier d'un accès privilégié à des ressources naturelles et à une main d'œuvre abondante et peu coûteuse (Gereffi et *al.* 2005)<sup>6</sup>. Cette stratégie aura permis à certaines entreprises transnationales, en particulier celles de l'industrie du vêtement et des équipements de sport (Levi-Strauss, Nike, Adidas, Reebok, etc.), de se libérer intégralement de leurs activités de production pour consacrer un maximum de ressources et de capitaux à la gestion de leur marque, à la promotion et à la conception de leur production et de s'adonner ainsi à une compétition féroce sur les marchés des pays développés.

Soulignons que l'émergence de ce mode de gouvernance des chaînes globales de valeur est intimement liée aux stratégies nationales de développement adoptées à partir des années quatre-vingt par les pays en voie de développement. En effet, jusque dans les années soixante, au moment où de nombreux pays en développement cherchaient à stimuler leur croissance par une stratégie d'industrialisation par substitution aux importations (ISI), les chaînes de valeur étaient majoritairement pilotées par les producteurs (« *producer-driven commodity chains* ») et à mesure que les pays en développement se sont convertis à une stratégie d'industrialisation de substitution d'exportation (ISE), leur coordination a été transférée dans certains secteurs aux acheteurs, c'est-à-dire aux distributeurs et aux concepteurs (« *buyer-driven commodity chains* »), en l'occurrence dans la filière du textile et de l'habillement (Gereffi et *al.*, 2005). Aujourd'hui, les effets de cette spécialisation sur l'économie de ces pays font l'objet de nombreuses discussions. Dans les faits, l'industrialisation de substitution d'exportation (ISE) n'a pas systématiquement

---

coordination to help create a highly competent supply-base upon which global-scale production and distribution systems could be built without direct ownership » (Gereffi et *al.*, 2005 : 82).

<sup>6</sup> La fragmentation de la chaîne de production s'effectue soit par le transfert de la production vers des sociétés affiliées, soit par la sous-traitance : « Fragmentation allows production in different countries to be formed into cross-border production networks that can be within or between firms » (Gereffi et *al.*, 2005 : 79-80).



impulsé une dynamique de développement faute d'investissements dans les secteurs en amont de la filière et d'une diversification de la production nationale vers des activités à forte valeur ajoutée (MIEFI-DR, 2002). Malgré la crise asiatique à la fin des années quatre-vingt-dix, la promotion des exportations est demeurée le modèle promu par les organisations internationales de développement. Cependant, la multiplication à travers le monde des Zones franches d'exportation (ZFE), composante essentielle de la stratégie d'industrialisation de substitution d'exportation (ISE), est devenue une source d'inquiétudes grandissante pour le mouvement syndical international et les organisations internationales chargées de promouvoir la justice sociale et le droit du travail et de l'environnement<sup>7</sup>. Certaines zones échappent en effet à la législation nationale du travail et au système national de relations professionnelles, et la liberté syndicale est souvent entravée (Mexique), voire bafouées (Pakistan, Chine, Nigeria, République dominicaine, Jamaïque, Sri Lanka, Guatemala) (BIT, 2008)<sup>8</sup>. Bien que la majorité de ces pays ait adopté les normes fondamentales de l'OIT, celles-ci sont régulièrement violées : harcèlement sexuel, heures supplémentaires non rémunérées, travail des enfants, non-respect de la réglementation sur le salaire minimum, exécution de syndicalistes (Bolivie, Colombie), etc. sont des infractions régulièrement commises dans ces enclaves (CSI, 2009). Les normes environnementales les plus élémentaires sont le plus souvent ignorées sur les lieux de production mettant en danger la sécurité et la santé des travailleurs et des communautés locales (ibidem).

---

<sup>7</sup> En 2006, on comptait 3 500 ZFE réparties entre 130 pays (soit un total de 66 millions d'emplois) contre 79 en 1975 localisées dans 29 pays (BIT, 2008). En tant que fraction de l'emploi total, les ZFE représentaient néanmoins à peine 0.2 % de l'emploi mondial (ibidem).

<sup>8</sup> Le rapport du BIT (2008) indique à cet égard : « considérant que les zones exemptes de syndicats attiraient davantage l'investissement, quelques pays dotés de ZFE ont adopté des lois qui ont eu pour effet de priver les travailleurs des ZFE de leur droit de s'organiser entre eux et de limiter le libre exercice de ce droit ». Le BIT précise que « dans certains pays, comme le Pakistan, la Chine et le Nigeria, la liberté d'association est toujours retreinte par la loi. Cependant d'autres pays, parmi lesquels le Bangladesh, ont pris des dispositions pour modifier l'environnement juridique applicable aux syndicats des ZFE » (BIT, 2008 : 39).

Dans les années quatre-vingt-dix, les ONG ont commencé à dénoncer ces pratiques tenant les donneurs d'ordre responsables des conditions de travail observées chez leurs sous-traitants (Chauveau et Rosé, 2006). La question de la responsabilité juridique des donneurs d'ordre est alors lancée. D'un point de vue légal, le modèle de production en réseau pose de nombreux défis puisque le système juridique actuel, qui nous vient directement de la période fordiste, correspond toujours à une entreprise à organisation verticalement intégrée dont les activités sont ancrées dans un territoire spécifique. Le juriste Sobczak souligne à cet égard :

Au-delà de la fragilisation du droit du travail par un recours plus fréquent au travail indépendant, c'est donc le modèle même d'organisation des entreprises, qui en passant de la pyramide au réseau, constitue un défi pour le système juridique dans son ensemble, et pour le droit du travail en particulier, tant ces derniers restent eux-mêmes fondés sur le paradigme de la pyramide (Sobczak, 2004 : 27).

Malgré le fait que les entreprises donneuses d'ordre bénéficient d'un rapport de force qui leur permet, dans certains secteurs d'activités, de fixer les coûts de production (et donc les conditions de travail) tant la concurrence entre les sous-traitants est exacerbée à l'échelle internationale, ces firmes ne peuvent cependant pas être tenues juridiquement responsables puisque les lois du travail et les conventions collectives s'appliquent uniquement à l'employeur direct :

La firme-réseau transnationale échappe aux modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi. Les têtes de réseaux, ou *flagships* comme les ont récemment dénommées certains anglo-saxons, puissantes détentrices de la marque des produits, ne peuvent être tenues juridiquement responsables des conditions d'emploi observables au sein de leur système international de production. Les lois du travail et les conventions collectives ne s'appliquent qu'à l'employeur direct, dans un cadre national, et les contre-pouvoirs traditionnels n'ont pas de légitimité d'intervention en dehors des frontières nationales. Ce décalage entre l'expansion transnationale de l'activité des firmes et le champ national d'action des partenaires sociaux ne permet plus au modèle de régulation fordiste de tendre à une harmonisation entre dimensions économique et sociale de l'activité des firmes (Palpacuer, 2008 : 5).



Les formes d'organisation en réseau permettent donc aux entreprises transnationales d'échapper à l'emprise des souverainetés nationales sans qu'aucun instrument international contraignant n'existe pour encadrer leurs activités extraterritoriales. Les instruments adoptés depuis les années soixante-dix par les institutions internationales (OIT, BIT, OCDE, ONU, etc.) sont demeurés largement volontaires et non contraignants faute d'un consensus politique sur leur caractère imputable (Hepple, 1999 ; Gagnon et *al.*, 2003). Pour à la fois pallier et dénoncer l'impunité dont jouissent actuellement les entreprises transnationales au niveau international, plusieurs ONG cherchent à établir des liens de responsabilités légales entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants chez lesquels des atteintes aux droits fondamentaux ont été constatées en intentant un certain nombre d'actions dans plusieurs pays industrialisés. C'est le cas par exemple de l'ONG étasunienne International Labor Rights Fund (ILRF) qui poursuit des entreprises transnationales en vertu de l'Alien Tort Claims Act (ATCA) pour des infractions aux droits de l'Homme perpétrées chez des sous-traitants localisés à l'étranger (Champion et Hervieux, 2007). Cette loi vieille de 200 ans concerne uniquement des cas de violations graves aux droits humains, à savoir l'esclavage, la complicité de génocide, de torture ou de meurtre extrajudiciaire. L'ILRF, qui est en partie financée par des organisations syndicales, envisage l'ATCA comme un outil permettant d'appliquer la règle de droit dans une économie mondialisée et pour ce faire, elle intente des procès au nom de ressortissants étrangers à l'encontre d'entreprises transnationales ayant des branches sur le territoire étasunien (*ibidem*)<sup>9</sup>. Toujours dans l'optique de rétablir des

---

<sup>9</sup> Plusieurs actions menées par l'ILRF ont abouti à une reconnaissance de la responsabilité des donneurs d'ordre pour des violations aux droits de l'Homme commises chez des sous-traitants. Le cas plus illustre, qui a abouti après neuf ans de procédures, est celui de la firme californienne Unocal : en 1996, un groupe de citoyens birmans réfugiés en Thaïlande, qui avaient été forcés par l'armée birmane à travailler sur la construction du gazoduc, a poursuivi l'entreprise Unocal en vertu de l'ACTCA (Champion et Hervieux, 2007). Malgré le fait qu'Unocal ait cherché à minimiser son implication en invoquant qu'elle agissait à titre d'investisseur et non d'employeur, trois Cours fédérales ont conclu que l'entreprise avait effectivement activement participé à l'usage d'une main d'œuvre forcée (*ibidem*). Ainsi, en décembre 2004, ces travailleurs ont finalement obtenu gain de cause : un fond spécial a été créé pour les indemniser (*ibidem*).



liens de responsabilités légales entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants, plusieurs ONG (Association Sherpa, OECD Watch, Oxfam Canada, Mines Alerte Canada, Entraide Missionnaire, etc.) ainsi que des organisations syndicales (SUTEIVP, etc.) déposent régulièrement des plaintes auprès des Points de contact nationaux (PCN) chargés de veiller au respect des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'OCDE<sup>10</sup>. Bien que les PCN manquent de pouvoir d'investigation et qu'ils peuvent faire l'objet d'interférences politiques, certaines résolutions rendues par des PCN ont néanmoins permis de faire avancer les intérêts des travailleurs et des communautés affectés par les activités des entreprises multinationales ou de leurs sous-traitants (*ibidem*). Force est cependant de constater que ces recours légaux s'avèrent très coûteux en temps et en investissements pour ces organisations généralement vulnérables et que le résultat de ces démarches est très variable tant les pressions politiques à l'œuvre sont importantes.

Par ailleurs, la firme-réseau est parvenue sous sa configuration actuelle à s'émanciper des rapports de force industriels : il suffit souvent d'une menace de délocalisation pour que les travailleurs acceptent de revoir à la baisse leurs acquis sociaux (Berger, 2006). Traditionnel contre-pouvoir de la période fordiste, l'acteur syndical subit pour sa part une perte de son pouvoir qui s'illustre par le déclin de ses effectifs dans la plupart des pays développés<sup>11</sup>. Bien que les statistiques captent mal l'influence

---

<sup>10</sup> Brièvement, les Principes directeurs renferment des recommandations formulées par les gouvernements à l'intention des entreprises multinationales au sujet de leur responsabilité sociale et environnementale. Non contraignants, ces Principes émanent des Etats nationaux qui sont chargés de veiller à leur application. Ces principes sont exhaustifs puisqu'ils concernent des domaines tels que le travail, l'environnement, la protection des consommateurs et la lutte contre la corruption. Ces principes sont importants puisqu'ils constituent la seule norme internationale approuvée par une grande diversité de gouvernements et qu'ils disposent d'un mécanisme de vérification : les Points de contact nationaux (PCN). Tel qu'indiqué sur le site internet du PCN Canada, les PCN ont pour fonction de promouvoir le respect des Principes directeurs de l'OCDE dans le contexte national, de les faire connaître auprès des milieux d'affaire et autres parties intéressées, de répondre à des demandes spécifiques et de résoudre des problèmes soulevés sur leur application.

<sup>11</sup> En effet, les syndicats étasuniens souffrent d'une véritable désaffection : en 2009, 13.6 % seulement des travailleurs étaient affiliés à une organisation syndicale comparativement à 14.9 % en 2000 (Ministère du travail du Québec, 2010). Malgré une légère baisse, le taux de présence syndicale au

politique d'un mouvement social, le recul de la syndicalisation dans nos sociétés modernes reflète une tendance historique (Delorme et Lassonde, 1979). La faible mobilisation du mouvement ouvrier incite d'ailleurs plusieurs à parler d'une « crise du syndicalisme » (Labbé et Courtois, 2001). Les facteurs de cette crise seraient multiples : la désindustrialisation dans les pays du Nord, le pouvoir grandissant des entreprises transnationales, l'expansion du secteur des services, les politiques néolibérales et leur lot de mesures antisyndicales, l'apparition de nouvelles valeurs dans nos sociétés, la transformation du marché du travail, l'explosion des emplois atypiques et de l'économie informelle, la bureaucratisation et la rigidité structurelle des syndicats, etc. Une des explications les plus étayées dans la littérature est que les syndicats subissent de plein fouet les effets de la mondialisation économique et qu'ils sont incapables d'apporter les changements nécessaires pour y répondre de manière effective (Lévesque, 2003). Ce constat s'appuie sur le fait que plusieurs organisations syndicales ont eu tendance à se replier sur elles-mêmes pour se concentrer uniquement sur la défense des intérêts économiques de leurs membres, favorisant ainsi l'expansion d'un « syndicalisme d'affaire », en particulier en Amérique du nord (Fantasia et Voss, 2003). Or de récentes recherches conduites en relations industrielles indiquent que plusieurs syndicats se révèlent à présent une source importante d'innovations sociales : certains investissent de nouvelles sphères d'intervention en agissant, par exemple, en tant qu'actionnaires engagés au sein des entreprises par le biais de leurs fonds de travailleurs et de placements ; d'autres se mobilisent en faveur d'enjeux sociaux traditionnellement portés par les Nouveaux mouvements sociaux (NMS) ; plusieurs se coalisent avec d'autres syndicats, voire d'autres mouvements de la société civile, pour mener des actions politiques, etc. (Dufour et Hege, 2002 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Lévesque, 2003 ; Fantasia et Voss, 2003 ; Frege et Kelly, 2004 ; Bronfenbrenner, 2007 ; Hennebert, 2008 ; Munck,

---

Québec demeure le plus élevé en Amérique du nord (39.7 % en 2009) alors que la densité syndicale dans le reste du Canada se situait autour de 30.5 % en 2009 (contre 40 % dans les années quatre-vingt) (Gunderson et *al.*, 2004).



2009, 2010 ; Dufour-Poirier, 2011 ; Lévesque et Murray, 2010 ; Snell et Fairbrother, 2010 ; etc.).

Bref, ces initiatives illustrent le fait que les syndicats disposent d'une certaine marge de manœuvre même si les mutations socio-économiques en cours entraînent inévitablement une redéfinition des règles du jeu (Lévesque, 2003). Cette tendance alimente d'ailleurs une thèse en relations industrielles selon laquelle les syndicats bénéficieraient d'une autonomie relative leur permettant d'actualiser leurs ressources de pouvoir, de se renouveler (Murray et *al.*, 2001 ; Lévesque, 2003 ; Haiven et *al.*, 2006, Lévesque et Murray, 2010 ; etc.) et éventuellement, d'émerger en un « syndicalisme mouvement social » (Robinson, 2000 ; Fantasia et Voss, 2003 ; Hyman, 2004 ; Le Queux, 2005 ; etc.). Cette transformation institutionnelle dépendra néanmoins de plusieurs facteurs, notamment la capacité des organisations syndicales à articuler la dimension transnationale à leurs actions locales pour initier de nouveaux élans de solidarité entre des travailleurs qui se sentent plus que jamais mis en concurrence à l'échelle internationale (Munck, 2010) ou encore, leur aptitude à créer un rapport de force au sein des chaînes globalisées de valeur et ce faisant, à se constituer en véritables contre-pouvoirs des entreprises transnationales (Anner, 2007). La poursuite de ces objectifs fait d'ailleurs l'objet d'un corpus foisonnant en relations industrielles, celui du renouveau syndical, qui offre un éclairage particulièrement intéressant sur les conditions et les déterminants à l'origine de la transformation institutionnelle des syndicats. Compte tenu du fait que l'incursion des syndicats dans ce champ de régulation à vocation transnationale ainsi que la définition d'actions concertées avec les ONG dépendent de la capacité des syndicats à s'ouvrir à d'autres modes opératoires et à d'autres objets de revendications, nous investiguerons à présent cette littérature dans le but d'établir les facteurs propices à leur évolution.



## 1.2 L'acteur syndical en quête de renouveau à l'ère de la mondialisation économique

Il est courant de lire que la mondialisation économique provoque inéluctablement un affaiblissement syndical (Lévesque, 2003). Dans son ouvrage *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation économique*, Beck (2003) avance par exemple que les syndicats ne sont pas en mesure d'endosser le rôle de contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation économique puisque c'est un mouvement social dont l'action est ancrée territorialement, et donc peu enclin à se déployer à l'échelle transnationale. Selon Beck, les nouveaux contre-pouvoirs se situeraient du côté de la société civile qui forme de vastes réseaux d'organisations dispersées géographiquement, capables de coordonner des actions à l'échelle mondiale à l'encontre d'entreprises transnationales spécifiques. Ainsi, l'acteur syndical serait dans l'impossibilité d'avoir une emprise sur son environnement externe du fait de son ancrage territorial, et faute de pouvoir s'adapter à la conjoncture mondiale, il n'aurait d'autre destin que de périlcliter, et éventuellement disparaître.

À l'encontre de cette lecture très répandue, des voix dissidentes s'élèvent pour promouvoir le volontarisme et le relativisme situationnel (Murray et *al.*, 2001 ; Lévesque, 2003 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Haiven et *al.*, 2006 ; Lévesque et Murray, 2010 ; etc.). Pour les tenants de cette thèse, malgré les effets incontestables de la mondialisation économique et financière, les syndicats bénéficieraient d'une autonomie relative qui leur permettrait d'actualiser leurs ressources de pouvoir et de se renouveler. Lévesque et Murray (2003) précisent à cet égard :

Une thèse alternative [...] veut que l'impact réel de la mondialisation varie selon la capacité des syndicats de mobiliser leurs ressources de pouvoir. Puisque les contours de son pouvoir sont en mutation dans ce nouveau contexte mondialisé, l'acteur syndical est appelé à revoir ses sources de pouvoir afin de les actualiser et de les renouveler (Lévesque et Murray, 2003 : 1).

Cette thèse s'appuie sur la multiplication des pratiques de renouveau syndical qui prennent des formes très diversifiées dépendamment du mode d'institutionnalisation de l'acteur syndical (Frege et Kelly, 2004). Il peut s'agir d'actions visant à recruter de nouveaux membres qui revêtent une importance primordiale dans les pays où les syndicats sont faiblement institutionnalisés au système politique (États-Unis, Canada, Angleterre) (ibidem). Comme nous le verrons ci-après, cette stratégie donne lieu à des campagnes de recrutement particulièrement innovantes, s'appuyant sur des tactiques de mobilisation empruntées aux mouvements communautaires telles que des farandoles urbaines, des manifestations artistiques, des actes de désobéissance civile, etc. (Fantasia et Voss, 2003). Certains syndicats s'engagent dans des partenariats avec le patronat : cette pratique de concertation, plus courante dans les pays d'économie libérale de marché, permet de résoudre des problèmes spécifiques et d'échanger sur des intérêts communs dans le but d'améliorer la gestion de l'entreprise (Frege et Kelly, 2004 ; Harrison et *al.*, 2011). D'autres se sont lancés dans la réforme de leur structure syndicale, tendance que l'on observe tant au niveau des structures syndicales nationales qu'internationales (Frege et Kelly, 2004). Par ailleurs, plusieurs syndicats se sont engagés dans l'action politique, stratégie plus fréquente là où l'acteur syndical est déjà imbriqué au système politique (Allemagne et France) (ibidem). Enfin, certains s'évertuent à élargir leurs liens de solidarité internationale et à se coaliser avec d'autres syndicats et d'autres mouvements de la société civile pour mener des actions conjointes (ibidem). Dans ce qui suit, nous rendrons compte de la richesse des initiatives déployées par l'acteur syndical, en réponse à la crise qui le traverse, en présentant diverses pratiques développées à différents échelons d'action (international, national, local).

### ***1.2.1 Le mouvement syndical international***

Au cours des dernières années, le syndicalisme international s'est efforcé d'adopter des modalités d'action plus appropriées au contexte global. Ainsi, le mouvement syndical international a réformé ses structures de représentation, afin de consolider son unité politique au niveau mondial et s'adapter aux profondes mutations des secteurs d'activité. Dans cette optique, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et la Confédération mondiale du travail (CMT) ont fusionné, en octobre 2006, pour former la Confédération syndicale internationale (CSI), dans le but de créer un front commun aux actions de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) (Ryder, 2006). Selon certains observateurs, la fin de la Guerre froide, l'atténuation des idéologies, la montée des défis posés par la mondialisation économique et par la puissance grandissante des entreprises transnationales ont été à l'origine de ce rassemblement des forces syndicales au niveau international (Hennebert et Bourque, 2011). En plus de remodeler ses structures, le mouvement syndical international s'est doté d'un plan d'action dont l'un des axes forts est le rapprochement avec la société civile et la communauté (Ryder, 2006). Cette volonté s'illustre d'ailleurs par l'organisation, depuis 2007, du Forum syndical mondial au sein même du Forum social mondial (FSM) alors que les années précédentes, celui-ci avait lieu en marge du regroupement alter mondialiste (Champion, 2007). Ce rapprochement a été scellé par le lancement, en 2008, d'une campagne internationale par la CSI et d'autres organisations de la société civile sur le thème du travail décent, un enjeu qui a l'avantage de rejoindre ces deux mouvements sociaux et d'unir dans une lutte commune les travailleurs du Nord et du Sud (ibidem). La CSI entend également multiplier ses prises de position en faveur du développement durable et de la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre (GES) (Hennebert et Bourque, 2011). L'ancienne CISL, qui a selon certains une emprise importante sur les orientations actuelles de la CSI (Collombat, 2009), est l'une des premières organisations syndicales à avoir développé une réflexion critique sur le syndicalisme



environnemental : plusieurs représentants de la CISL ont activement participé aux discussions sur la définition du concept du développement durable au Sommet de Rio de 1992 et ils sont d'ailleurs parvenus à faire reconnaître l'importance de la dimension sociale et la participation des travailleurs et des syndicats à sa mise en œuvre (Silverman, 2006).

Malgré la réforme de ses structures et l'élargissement de son champ d'action, les retombées des efforts déployés par la CSI demeurent difficilement tangibles sur le terrain. En effet, l'influence de la CSI au sein de l'OMC reste relativement faible bien que la CISL ait historiquement été l'interlocuteur privilégié des organisations intergouvernementales (Hennebert et Bourque, 2011). Suite à l'échec de la campagne menée par la CISL sur l'inclusion d'une clause sociale aux accords commerciaux négociés par l'OMC, la CSI s'efforce à présent de réformer la gouvernance mondiale en apportant son soutien à l'Organisation internationale du travail (OIT), afin que celle-ci acquière un poids politique plus important (ibidem). Pour les plus critiques, le principal défi à relever par la CSI, une institution qui resterait selon certains dominée par des organisations syndicales européennes, est d'acquérir une légitimité en prenant véritablement acte du clivage Nord-Sud dans l'élaboration de ses actions (Collombat, 2009). D'autres estiment par ailleurs qu'une véritable unité syndicale au niveau global demeurera inachevée tant que la Fédération syndicale mondiale (FSM) et les principales organisations syndicales de la République populaire de Chine et de la République des Indes n'intégreront pas cette nouvelle structure (Hennebert et Bourque, 2011). Le rôle de la CSI consistant néanmoins à coordonner l'action syndicale à différents niveaux d'intervention, et non à s'ériger en seul rempart contre les abus de la mondialisation économique, les stratégies déployées par les Global Union Federations (GUF), avec son appui et de concert avec les affiliés nationaux, indiquent que ces organisations ont pris véritablement la mesure des défis auxquels elles font face.

En effet, les Global Union Federations (GUF), anciennement connues sous le nom de Secrétariats professionnels internationaux (SPI), se sont également restructurées en une dizaine fédérations, afin de correspondre aux mutations sectorielles qui se sont opérées à l'échelle mondiale depuis les années soixante-dix (Bourque, 2008). Dans l'élan des campagnes de solidarité menées par les Conseils mondiaux d'entreprise, structures de coordination créées à l'initiative de certains Secrétariats professionnels internationaux (SPI) dans les années soixante pour appuyer les syndicats nationaux d'une même entreprise dans leurs négociations collectives, plusieurs Global Union Federations (principalement FIOM, ICEM, UNI et IBB) se sont lancées, à partir des années quatre-vingt, dans la signature d'Accords-cadres internationaux (ACI) avec les maison-mères d'entreprises transnationales (Telljohann et *al.*, 2009). Depuis leur introduction, ce sont plus de 100 ACI qui ont été négociés et signés – avec une forte recrudescence dans les années deux mille – principalement avec des entreprises transnationales européennes (notamment Allemandes et Françaises), actives dans des secteurs spécifiques (hôtellerie et services, chimie, mine, énergie, construction automobile, téléphonie, etc.) (Papadakis, 2011). Bien qu'encore marginale, la négociation d'ACI est considérée par plusieurs comme le début d'une procédure de négociation à l'échelle internationale puisqu'il s'agit, par définition, d'accords bilatéraux conclus entre des Global Union Federations (GUF) et des maison-mères dont le champ d'application concerne généralement les fournisseurs et les sous-traitants (Telljohann et *al.*, 2009). En termes de contenu, ces accords se rapportent aux principes et aux droits fondamentaux au travail inscrits dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998 et à des enjeux parfois plus larges tels que la RSE et la protection de l'environnement (Séguin, 2006). Malgré le fait que les ACI n'aient pas encore de définition légale, cette forme d'engagements est considérée par plusieurs juristes comme un instrument de diffusion du droit international (Daugareilh, 2006 ; Schömann, 2008). En effet, certains ACI prévoient une articulation avec le droit du travail local, ce qui devrait théoriquement permettre

de renforcer l'État de droit et étendre le système de protection sociale dans des pays où ces derniers sont pour le moment faibles (Daugareilh, 2006).

L'effectivité de ces accords fait actuellement débat au sein du milieu syndical et académique. À cet égard, la recherche dirigée par Papadakis (2011) indique que les ACI font progresser les conditions de travail, sans toutefois avoir d'effets significatifs sur les droits fondamentaux au travail, en l'occurrence la liberté syndicale et les droits d'organisation et de négociation collective. Selon cette étude, les ACI inciteraient également les organisations syndicales à mieux coordonner leurs actions au niveau transfrontalier, non seulement au stade de leur négociation, mais également de leur mise en œuvre. Cette tendance laisserait présager, à moyen terme, des relations professionnelles plus saines et démocratiques, ce qui devrait aboutir à une amélioration des conditions de travail le long des chaînes de valeur (*ibidem*). Certains soutiennent néanmoins que les ACI contribueraient peu à l'internationalisation des relations industrielles du fait du nombre restreint d'entreprises concernées par cette forme d'engagement (Telljohann et *al.*, 2009). Même si des entreprises transnationales d'Afrique du Sud, de Russie et du Brésil commencent à négocier ce type d'entente, les ACI restent pour le moment un phénomène strictement européen (Papadakis, 2011). Malgré le grand nombre d'entreprises transnationales aux États-Unis et au Canada, seuls deux ACI ont été signés par des firmes nord-américaines dont l'un est d'ailleurs caduc depuis la restructuration de Quebecor World Inc en 2009. Par ailleurs, le manque d'encadrement juridique des ACI, et donc l'absence de règles claires entourant leur négociation et leur mise en œuvre, ont tendance à nuire à leur légitimité et à rendre difficiles leur application (*ibidem*). Selon Papadakis, la coordination de l'action syndicale entre les différents échelons pourrait être nettement améliorée si les ACI prévoyaient la négociation de certaines clauses par les acteurs locaux (*ibidem*). Nous reviendrons sur l'effectivité des ACI lorsque nous examinerons les mécanismes de régulation qui se développent dans le champ de la RSE puisque c'est l'instrument privilégié par le mouvement syndical pour



l'encadrement de cet enjeu (Saincy, 2006)<sup>12</sup>. Le dynamisme du syndicalisme international reposant sur la capacité des affiliés nationaux à développer des stratégies innovantes et adaptées aux contextes locaux, nous considérerons à présent les pratiques de renouveau syndical observées au sein des espaces nationaux.

### *1.2.2 Les syndicats nationaux*

Dans la plupart des pays développés, les syndicats nationaux doivent actuellement faire face à des gouvernements d'obédience néo-libérale, voire néo-conservatrice, qui adoptent des lois antisyndicales dans le but d'affaiblir leur pouvoir et ultimement, de démanteler en profondeur le système de régulation des relations d'emploi (Soussi, 2011)<sup>13</sup>. Malgré ce contexte défavorable, on constate que les organisations syndicales développent de nouvelles stratégies, afin de se réhabiliter comme une force vive de contestation sociale. Plusieurs syndicats étasuniens misent, par exemple, sur des tactiques de mobilisation innovantes pour recruter des franges de travailleurs jusqu'à laissées pour compte, c'est-à-dire les femmes actives dans les secteurs des services et les immigrants (Fantasia et Voss, 2003). L'Union internationale des employés des services (UIES) et Here organisent des campagnes qui ciblent les travailleuses des services de nettoyage pour améliorer leurs conditions de travail et les recruter comme

---

<sup>12</sup> Voir Chapitre II à la section 2.2 L'intervention des syndicats dans le champ de la RSE : du rejet à l'appropriation, p. 95.

<sup>13</sup> Symptomatique de cette tendance, le Wisconsin a adopté le 10 mars 2010, à l'initiative du gouverneur républicain Scott Walker, une loi visant à priver les syndicats des employés de l'État de tous leurs droits en matière de négociation collective, à supprimer le prélèvement automatique des cotisations syndicales (pratique connue sous le nom de la formule Rand au Canada) et à conditionner l'adhésion syndicale à un vote annuel obligatoire (Soussi, 2011). Officiellement présentée comme une mesure de rigueur budgétaire, cette loi chercherait non seulement à miner les bases sociales traditionnelles du parti démocrate en s'attaquant à leur allié naturel et ultimement, à anéantir « le dernier rempart du système de relations industrielles hérité du *New Deal* » (Soussi, 2011 : 3). Selon Soussi, ce sont au total quatre États (Ohio, Michigan, Pennsylvanie et Wisconsin), passés aux mains de Républicains aux élections de novembre 2010, qui ont entrepris d'affaiblir de la sorte le mouvement syndical et de démanteler le mode d'encadrement juridique des relations du travail. Au Canada, le gouvernement majoritaire néo-conservateur a multiplié, au cours des derniers mois, les offensives à l'endroit des syndicats comme en atteste le vote (Poste Canada en juin 2011, Canadien Pacifique en mai 2012) ou la simple menace d'adoption (Air Canada en septembre 2011) de lois spéciales pour forcer le retour au travail de grévistes.

membres. Dans le cadre de ces campagnes, des groupes du mouvement communautaire agissent en « alliés » en mobilisant leurs sympathisants pour la signature de pétitions, l'organisation d'opérations de piquetage, de manifestations de soutien, etc. Ce type de collaboration est considéré comme une source importante d'innovations, en ce qui a trait notamment aux modes de contestation : farandoles urbaines, manifestations artistiques, actions de désobéissance civile, etc. sont des formes de mobilisation empruntées par les syndicats aux mouvements communautaires qui leur permettent de soutenir de façon créative la lutte des travailleurs. Malgré le fait que les syndicats élargissent leur bassin d'effectifs traditionnels en s'intéressant aux travailleurs atypiques, les femmes et les immigrés, une des critiques formulée à l'endroit de cette forme de collaboration inter-mouvement est qu'elle ne permet pas d'embrasser de nouveaux enjeux sociaux ; ce rapprochement aurait donc des effets limités en termes de transformation sociale (Bellemare et *al.*, 2004). Selon Bellemare et *al.*, ces rapprochements ne devraient pas être envisagés dans une logique instrumentale, comme c'est le cas actuellement, mais s'opérer sur le champ des idées pour que le mouvement syndical puisse s'abreuver de nouvelles façons de définir les enjeux sociaux et ainsi être véritablement porteur d'un projet politique alternatif. À ce propos, plusieurs observateurs attribuent la crise du syndicalisme à un déficit de réponses de la part du mouvement syndical face aux défis idéologiques posés par la mondialisation économique et seule la définition d'une alternative politique crédible capable de raviver la critique sociale pourrait assurer sa pérennité (Hyman, 2004).

Or, un nombre croissant de coalitions qui réunissent des syndicats et d'autres groupes de la société civile se cristallisent aujourd'hui sur des enjeux plus ou moins éloignés de l'action syndicale traditionnelle. Les thèmes sur lesquels se constituent ces regroupements sont vastes : les droits humains et des travailleurs, le développement, l'éducation, les droits des femmes et l'égalité, les droits des immigrants, les soins de santé, l'accès aux logements abordables, l'environnement et le développement



économique, la RSE, etc. (Gallin, 2001 ; Reiss, 2005). En se plaçant ainsi sur le terrain des idées, ces coalitions auraient selon plusieurs le potentiel d'inscrire le mouvement syndical dans une logique de contestation, de raviver sa critique sociale, et donc de réaffirmer son rôle dans la lutte (Le Queux, 2005). Il est vrai que cette stratégie d'ouverture donne lieu à des rapprochements qui le situent parfois à l'avant-garde des enjeux sociaux. À titre d'exemple, des organisations syndicales étasuniennes (Union internationale des employés des services (SEUI), United Steelworkers Union (USW), Laborers' international union of North America (LiUNA)), des environnementalistes, des militants pour les droits humains et des gens d'affaire se sont réunis, à la suite de la tragédie du 11 septembre 2001, au sein de la coalition Apollo Alliance, dans le but de promouvoir une plus grande justice environnementale (Reiss, 2005). Cette coalition de « Bleus-verts » (« *Blue-Green coalition* ») exerce en l'occurrence des pressions politiques pour que les États-Unis réduisent leur dépendance au pétrole et qu'ils développent des énergies vertes (ibidem). S'inspirant du programme Apollo pour l'exploration de l'espace, cette coalition milite pour des investissements massifs dans l'efficacité énergétique, les énergies propres, le transport collectif et se prononce plus largement en faveur de la création d'emplois que ce regroupement qualifie d'emplois « col-vert » (« *Green-collar jobs* ») (ibidem).

Toutefois, certains soulignent les effets limités des rapprochements inter-mouvements sur le développement d'une action politique syndicale. Reiss (2005) écrit d'ailleurs à ce sujet :

Unions, at times, do partner with other social movements. But respondents overwhelming indicated these relationships are more "strategic collaborations" for single-issue campaigns. Issues such as wages and working conditions remain labour's core goals rather than goals integrated into a broader public policy strategy for progressive reform (Reiss, 2005: 36).



De plus, Reiss identifie plusieurs facteurs limitant l'efficacité des actions coordonnées par des coalitions visant des enjeux publics plus larges. Le premier, le contexte social, politique et économique dans lequel émergent ces initiatives, peut grandement desservir ces coalitions en accaparant une partie importante de leurs ressources déjà limitées. Les politiques conservatrices du Gouvernement Bush (2001-2009) et les coupures importantes opérées dans les dépenses sociales ont forcé ces regroupements à consacrer des moyens accrus pour assurer leur pérennité et le maintien de leurs activités réduisant ainsi leur capacité à développer des stratégies offensives. Selon les observations de Reiss, la conjoncture économique est également un facteur qui limite les ressources dont disposent les coalitions puisque celles-ci sont tributaires des cotisations versées par des syndicats et autres organisations de la société civile pour mener leurs actions. Reiss soutient également qu'un changement générationnel au sein des syndicats n'est pas gage de plus de progressisme et que contrairement à cette idée répandue, certains jeunes syndicalistes (en particulier ceux issus de la minorité noire et de la population féminine) se montrent particulièrement réfractaires à soutenir cette forme de regroupements. Ces jeunes leaders syndicaux font valoir leurs obligations vis-à-vis des travailleurs pour justifier leur manque d'intérêt à s'engager pour des causes plus larges que la syndicalisation et les conditions de travail. De façon générale, Reiss observe un décalage culturel entre le mouvement syndical et le mouvement communautaire qui assombrirait les perspectives de rapprochements entre des enjeux stratégiques relevant des politiques publiques et la défense des droits des travailleurs.

L'élargissement des solidarités internationales à travers la constitution d'« alliances syndicales internationales » ou de « réseaux syndicaux transnationaux » est une autre stratégie à laquelle les syndicats ont de plus en plus recours alors que la mise en concurrence des travailleurs à l'échelle mondiale n'a cessé de s'intensifier au cours des dernières années. Pour les définir, les alliances syndicales internationales font référence à des coalitions réunissant des syndicats représentant les travailleurs d'une

même entreprise transnationale dans l'optique de développer, à travers un espace de concertation, des stratégies d'action communes (Hennebert, 2009). Ces alliances regroupent des syndicats œuvrant à différents échelons, c'est-à-dire des représentants des syndicats locaux, nationaux, des Global Union Federations (GUF), voire de la Confédération syndicale internationale (CSI), afin de coordonner des moyens de pression à de multiples niveaux (local, national, global), dans le but de renforcer le respect des droits des travailleurs le long des chaînes globalisées de valeur. Ces mobilisations se concluent généralement par la signature d'ACI dont la mise en application est confiée aux Comités d'entreprises européens (CEE) ou à des comités *ad hoc*, et dont les retombées concrètes en ce qui a trait à l'avancement des droits des travailleurs, font actuellement l'objet de discussions.

Néanmoins, il appert que les alliances syndicales internationales s'avèrent particulièrement bien adaptées à la nouvelle configuration des entreprises puisqu'elles offrent aux syndicats la possibilité d'organiser leurs actions collectives en réseaux, forme d'intervention sociale qui a l'avantage d'être à la fois informelle et flexible (ibidem). Cette nouvelle forme d'action collective permet aux syndicats de coordonner et d'investir simultanément divers niveaux d'action et de créer ainsi un rapport de force au sein même des chaînes globalisées de valeur qui se caractérisent par une forte interdépendance entre les différentes unités de production (ibidem). S'inscrivant dans un environnement relativement peu balisé au plan normatif, ce mode de coordination permet en outre de concilier des traditions d'action collective *a priori* difficilement compatibles. Dans le cas de l'alliance internationale des syndicats de l'entreprise Quebecor World Inc., Hennebert observe à cet égard que les syndicats étasuniens, généralement plus enclins à lancer des campagnes de dénonciation à l'encontre d'entreprises transnationales, et les syndicats européens, habituellement intéressés à obtenir des structures de représentation et de négociation transnationales, ont rapidement abouti à un compromis sur une stratégie axée sur la conjugaison de ces deux approches. Soulignons que la campagne de mobilisation

« Justice@Quebecor » coordonnée par cette alliance s'est conclue en mai 2007 par la signature d'un ACI entre la direction de Quebecor World Inc. et UNI. Selon Hennebert, ce succès serait lié à l'intensité des liens sociaux tissés entre les acteurs ayant participé à cette campagne de mobilisation. Ainsi, la création d'un réseau puissant, c'est-à-dire allant au-delà d'un simple échange d'informations et visant à augmenter la capacité de négociation et la vitalité institutionnelle des organisations syndicales, apparaît comme une condition essentielle à une réelle solidarité internationale. Malgré leur potentiel, la constitution de ces alliances resterait un phénomène marginal : de nombreux facteurs à la fois internes et externes au mouvement syndical entravent en effet la création de liens sociaux forts. Le premier, qui n'est d'ailleurs pas nouveau, tient à la difficulté de construire une identité commune à travers le développement de cette entité qui réunit des acteurs sociaux aux intérêts parfois opposés, évoluant dans des contextes socio-économiques et politiques disparates et embrassant des idéologies souvent divergentes (Dufour-Poirier, 2011). Ces difficultés sont souvent amplifiées par les barrières linguistiques, les clivages socio-culturels sans mentionner les défis matériels et logistiques à relever pour organiser des rencontres stratégiques entre des représentants syndicaux localisés sur des sites de production géographiquement éloignés (*ibidem*).

À ces pratiques innovatrices s'ajoutent celles déployées dans le champ de la Finance socialement responsable (FSR). L'influence prépondérante de la sphère financière a conféré un rôle de premier ordre aux actionnaires au sein de la gouvernance de l'entreprise et pour remédier à l'affaiblissement de leur rapport de force si bien que des organisations syndicales ont cherché, dès les années quatre-vingt, à prendre place dans les entreprises à titre d'actionnaires afin de faire valoir leurs revendications (Sauviat, 2001). Même si l'on assiste au développement de ces pratiques sur le continent européen, c'est néanmoins en Amérique du Nord, et plus particulièrement



aux États-Unis, que les syndicats sont les plus avancés dans ce domaine<sup>14</sup>. Tandis que les syndicats ont cherché à orienter, dès les années soixante-dix, les investissements des fonds de pension, dans le but de pallier certains effets des marchés financiers considérés comme immoraux ou contraires aux intérêts des travailleurs, c'est dans les années quatre-vingt, et surtout quatre-vingt-dix, qu'ils font leur entrée sur le terrain de l'activisme actionnarial. La stratégie qui misait, dans les années soixante, sur la constitution de Conseils mondiaux d'entreprise dans les secteurs de l'automobile, de la métallurgie et de la chimie, pour faire contrepoids au pouvoir grandissant des entreprises multinationales, s'étant avérée infructueuse, l'activisme actionnarial a donc été identifié comme la nouvelle voie de l'internationalisme syndical par John Sweeney, élu au poste de président de l'AFL-CIO en octobre 1995 (Sauviat, 2001; Landis Weaver, 2003)<sup>15</sup>. Depuis lors, l'activisme actionnarial est devenu une composante relativement bien intégrée d'une stratégie syndicale globale, comme l'illustre le cas de la campagne internationale menée par une alliance syndicale internationale à l'encontre de l'entreprise française Sodexo que nous présentons dans l'Encadré 1.

---

<sup>14</sup> Les initiatives syndicales en matière de création d'instruments financiers constituent dans ce pays une tradition ancienne : dès les années vingt, dans la lancée du mouvement coopératif du XIXe siècle, les syndicats étasuniens ont développé des instruments financiers pour répondre aux besoins des travailleurs (banque, assurance vie, etc.) (Sauviat, 2001).

<sup>15</sup> Cet axe stratégique sera d'ailleurs largement répercuté au sein de son organisation. En 1996, l'AFL-CIO s'est doté d'un Department of corporate affairs (celui-ci est maintenant fermé) pour coordonner la gestion des fonds d'épargne retraite et d'épargne salariale des travailleurs. En 1997, Bill Patterson, Directeur du Department of corporate affairs, a créé un Center for Working capital pour promouvoir l'exercice des droits de vote des fonds de pension des syndicats et la formation de leurs administrateurs (Sauviat, 2001; Landis Weaver, 2003).

### Encadré 1.1 : La campagne internationale à l'encontre de l'entreprise Sodexo

L'Union internationale des employés des services (UIES), en collaboration avec le syndicat britannique UNISSON, l'Union internationale syndicale (UITA), la Confédération française démocratique du travail (CFDT), la Confédération générale du travail (CGT) et Force ouvrière (FO) ont lancé en 2010 une offensive dont le but était de contraindre l'entreprise française Sodexo à verser des « salaires décents » à l'ensemble de ses salariés et mettre fin à des pratiques antisyndicales et discriminatoires aux États-Unis.

Soulignons qu'en avril 2005 Sodexo a accepté de verser 80 millions de dollars mettant ainsi un terme à des poursuites engagées par des milliers d'employés afro-américains qui accusaient l'entreprise de bloquer leur avancement et de les discriminer. Cette réparation constitue d'ailleurs l'une des plus importantes transactions aux États-Unis dans un litige pour discrimination raciale. En janvier 2010, un reportage a constaté qu'« environ un quart des employés de l'entreprise sont afro-américains, mais seuls 12 % environ des cadres sont issus de cette minorité, un chiffre qui n'a pas beaucoup changé depuis la transaction intervenue il y a 5 ans » (Laslett, 2010).

À l'occasion de l'assemblée annuelle des actionnaires de Sodexo tenue le 25 janvier 2010 à Paris, une délégation composée d'employés et de syndicats des sites français, américain et britannique du groupe a appelé Sodexo à améliorer les salaires et les conditions de travail et à garantir la liberté de syndicalisation de ses salariés.

Conformément aux dispositions du Code de commerce français, le Fonds général de l'UIES, qui est actionnaire de Sodexo, a présenté des questions écrites au Président du Conseil d'administration sur les progrès de l'entreprise dans la résolution des questions de discrimination aux États-Unis et sa volonté d'entamer des discussions en vue de la signature d'un accord global sur le respect des employés et de leurs droits syndicaux (Laslett, 2010).

Pour sa défense, Sodexo a fait valoir que plus de 15 % de ses effectifs américains étaient syndiqués, ce qui représente plus du double de la moyenne nationale pour le secteur privé (La Tribune, 2011).

Selon la version de Sodexo, des négociations engagées avec l'UITA pour la signature d'un accord cadre mondial auraient été bloquées suite aux pressions exercées par l'UIES. Le groupe français soutenait que l'objectif poursuivi par l'UIES était « d'obtenir l'exclusivité de la représentation syndicale aux États-Unis, au détriment des 33 autres syndicats américains avec lesquels Sodexo avait déjà signé 330 accords » (Sodexo, 2011 : 1). En décembre 2011, un accord cadre international a néanmoins été signé entre Sodexo et l'UITA (UITA, 2011).

En septembre 2011, après des mois de conflits ouverts, l'UIES et Sodexo sont parvenues à une entente (La Tribune, 2011). Notons que cette entente fait suite à la décision du groupe français, en mars de la même année, à entamer des poursuites contre l'organisation syndicale en invoquant une loi initialement conçue pour s'attaquer aux activités de la mafia (ibidem).



En plus de recourir à l'activisme actionnarial, plusieurs syndicats développent des pratiques dites d'engagement actionnarial<sup>16</sup> par le biais de leurs fonds de placement dans le but d'améliorer la performance sociale et environnementale des entreprises. Aux États-Unis, il existe une tradition bien établie au sein du mouvement syndical pour l'engagement actionnarial : de par leur mode d'institutionnalisation, les syndicats étasuniens sont en effet moins aptes à ouvrir le dialogue avec les directions d'entreprise d'où la nécessité d'imposer des négociations en recourant à l'engagement actionnarial (O'Connor, 2005). Différents syndicats étasuniens tels que les Teamsters, l'UIES, UNITE et CarPenters, ont d'ailleurs opté pour cette stratégie afin de réformer la structure de la gouvernance corporative qui consacre légalement la primauté des droits des actionnaires (ibidem). Au Québec<sup>17</sup>, par exemple, le système de retraite Bâtirente, créé en 1987 par la Confédération des syndicats nationaux (CSN), mise sur l'engagement actionnarial pour stimuler l'adoption par les entreprises de stratégies proactives en matière de RSE. Après la réalisation d'une évaluation des risques extra-financiers, les représentants de Bâtirente ouvrent ainsi le dialogue avec les directions d'entreprise pour obtenir les correctifs souhaités. Si ces démarches demeurent insatisfaites, une proposition est présentée à l'assemblée des actionnaires et en dernier recours, un désinvestissement est envisagé. La stratégie de Bâtirente aurait d'ailleurs permis d'insuffler des pratiques innovantes au sein de plusieurs entreprises canadiennes<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Contrairement à l'activisme actionnarial, l'engagement actionnarial s'inscrit dans une démarche à long terme visant à améliorer progressivement les pratiques sociales, environnementales et de gouvernance d'une entreprise en établissant un dialogue avec la direction par le biais d'une participation à son capital.

<sup>17</sup> Le mouvement syndical au Québec fait figure de pionnier dans le monde avec ces deux fonds d'investissement (Larocque, 2008). La Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) a créé en 1983 le Fonds de solidarité, un outil collectif visant la création d'emplois et le développement socioéconomique au Québec (CRISES, 2000). La Confédération des syndicats nationaux (CSN) a constitué son propre fonds en 1996, le Fondation, dont la mission est quasi identique à celle du Fonds de la FTQ, avec un intérêt plus prononcé pour la coopération et l'environnement (ibid.).

<sup>18</sup> La chaîne de distribution Métro a par exemple intégré dans ses magasins l'offre de produits équitables; Sears Canada publie à présent un rapport de développement durable; Barrick Gold a accepté en 2006 de produire un rapport de développement durable (Bâtirente, 2006a). Suite à deux résolutions d'actionnaires de Bâtirente, déposées en partenariat avec le Regroupement pour la



Cependant, certaines tensions peuvent résulter entre leur rôle de représentants des travailleurs et celui d'investisseurs de l'entreprise. Cet état de fait s'est d'ailleurs illustré dans l'affaire Gildan au Québec où les visées sociales, à l'origine de l'investissement du Fonds de solidarité de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ), n'étaient plus aussi apparentes tant cette entreprise québécoise avait délocalisé ses activités de production vers des pays où les droits fondamentaux sont souvent bafoués<sup>19</sup>. Par ailleurs, plusieurs critiquent sévèrement d'un point de vue idéologique ces pratiques syndicales puisque « [...] elles assoient et légitiment encore un peu plus la primauté de la finance de marché et sa prétention à délimiter (et à restreindre) l'espace de la démocratie économique et des enjeux de la lutte sociale et politique » (Sauviat, 2001 : 29). Il semble néanmoins que le mouvement syndical ait opté pour le pragmatisme, ce qui oblige, sans le rendre exclusif, un positionnement fort et cohérent dans ce nouveau champ d'intervention. La reconfiguration productive des entreprises transnationales qui se traduit

---

Responsabilité Sociale et l'Équité (RRSE), Barrick Gold s'est d'ailleurs engagée à endosser l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) et à réaliser un rapport de conformité pour assurer que son projet de mine Pascua Lama au Chili respecte bien les normes internationales relatives aux droits de l'eau, le principe de précaution et les recommandations formulées par la Banque mondiale (Bâtirente, 2006b).

<sup>19</sup> L'ONG canadienne Maquila Solidarity Network (MSN) s'est intéressée à cette entreprise croyant pouvoir en faire un cas d'école : la plus grande entreprise de T-shirts en Amérique, voire au monde, ayant opté pour une stratégie de production en Amérique, au lieu d'en Asie. Pourtant, les investigations menées par MSN dans des usines au Honduras pour attester des conditions de travail des ouvriers ont révélé une réalité bien différente de celle anticipée par MSN : durée de travail journalière de 11 heures, insécurité des ouvrières, tests de grossesse, renvois abusifs, etc. MSN a contacté plusieurs autres acteurs, à savoir le Fonds de solidarité de la FTQ, Amnistie internationale, Oxfam Québec et des groupes d'acheteurs, pour ouvrir le dialogue avec la direction. Suite à la diffusion d'une émission incriminant Gildan sur la chaîne canadienne Broadcasting Television, et le renvoi de trente-huit employés dans une usine en voie de syndicalisation, les acheteurs institutionnels de l'entreprise ainsi qu'Amnistie internationale, Oxfam Québec et le Fonds de Solidarité de la FTQ ont exigé la réalisation d'une enquête indépendante. Malgré des démarches pour se joindre au Fair Labor Association (FLA), la direction de Gildan a néanmoins décidé de se départir de sa manufacture au Honduras en juillet 2004. Pour rester en adéquation avec ses principes, le Fonds de Solidarité de la FTQ a préféré vendre ses parts d'un total de 2.5 millions d'actions représentant une somme de 90 millions de dollars canadiens (Champion et Hervieux, 2006). Il est difficile d'établir les bénéfices de cette campagne pour les travailleurs du Sud bien que l'adhésion de Gildan au FLA soit considérée par certains comme une avancée remarquable (ibidem). Aussi, le déroulement de cette mobilisation aura été le plus souvent subi par les principaux protagonistes tandis que la vocation première du Fonds de la FTQ n'est pas l'activisme syndical, mais bien de contribuer au développement économique du Québec.

localement par des risques de pertes d'emplois, en raison d'innovations technologiques et de délocalisations vers des pays tiers, incite également les syndicats locaux à agir avec pragmatisme dans un contexte politique et économique particulièrement difficile.

### *1.2.3 Les syndicats locaux*

Force est de constater que les changements qui se sont opérés dans l'économie mondiale, ont rendu plus complexes le travail de représentation des syndicats locaux qui doivent à présent arbitrer entre les exigences des employeurs pour plus de flexibilité et la réduction des coûts de production, et les risques de coupures, voire de pertes nettes d'emplois en raison de la fermeture de sites, par exemple (Murray et *al.*, 2000). Au Québec, Statistique Canada estime à environ 17.5 % le nombre d'emplois menacés par une délocalisation (CISO, 2009). Loin de se limiter au secteur manufacturier, le phénomène de délocalisation pourrait affecter, dans une plus large propension, le secteur des services alors que le niveau d'éducation tend à s'accroître en Chine et en République des Indes. Dans le contexte actuel de crise économique, plusieurs observateurs avancent que la menace de transfert d'emplois vers des pays à bas salaires est une stratégie patronale courante visant à obtenir de la part des employés et de leurs représentants des concessions importantes sur les conditions de travail et salariales (Jalette, 2005). Dans une telle situation, on a vu en effet des représentants de syndicats locaux endosser tout bonnement les intérêts des employeurs dans un souci légitime de sauvegarder les emplois, omettant ainsi de faire valoir les besoins des employés qu'ils représentent, et négligeant d'établir des liens de solidarité avec les représentants des travailleurs localisés à l'étranger, les considérant comme de simples concurrents (Lévesque, 2003).

On observe cependant que les menaces de délocalisation par les grandes entreprises conjuguées à l'affaiblissement des dispositions législatives visant à protéger les



emplois syndiqués en cas de sous-traitance<sup>20</sup> ont incité plusieurs syndicats locaux à mettre en œuvre des stratégies plus ou moins offensives et proactives : négociation de clauses restrictives dans les conventions collectives sur la sous-traitance, procédure de grief, grève, contestation judiciaire, ouverture du dialogue avec la partie patronale, négociation d'un transfert des conditions garanties par la convention collective aux employés du sous-traitant, etc. (Jalette, 2005). Certains soulignent que les succès les plus significatifs en matière de sauvegarde d'emplois résultent de la création de liens de solidarité externe par les organisations syndicales. À cet égard, Lévesque et Murray (2003) rapportent que plusieurs établissements menacés par une fermeture ou une délocalisation ont été sauvegardés du fait d'alliances fortes tissées avec la communauté. Outre la sauvegarde d'emplois, la constitution de liens de solidarité externe peut également favoriser l'accès à la syndicalisation en sortant certains groupes de travailleurs de l'isolement<sup>21</sup>.

Les études empiriques que nous avons présentées établissent que les syndicats, en particulier ceux agissant localement, c'est-à-dire au sein des établissements et des entreprises, peuvent s'imposer sur leurs lieux de travail comme une force vive de propositions et négocier des changements bénéfiques pour les travailleurs et la société dans son ensemble. Beaucoup d'écrits sur le renouveau syndical s'attellent d'ailleurs à identifier les déterminants et les conditions nécessaires à la transformation du mouvement syndical (Dufour et Hege, 2002 ; Hyman, 2004 ; Snell et Fairbrother, 2010 ; Yates, 2010 ; etc.). Dans cette optique, Lévesque et Murray (2003 ; 2010) avancent que les syndicats doivent, pour être capables d'avoir une emprise sur leur environnement, développer et mobiliser de nouvelles ressources de pouvoir en créant (1) *de nouveaux liens de solidarité interne*, (2) *en s'insérant dans des réseaux sociaux plus larges* et en élargissant *leurs liens de solidarité externe*, (3) *en concevant des*

<sup>20</sup> En l'occurrence l'article 45 qui a été modifié par le Gouvernement Charest en 2003.

<sup>21</sup> À titre d'exemple, les travailleurs de plusieurs usines de l'entreprise Quebecor World aux États-Unis et en Amérique latine sont parvenus à bénéficier d'une représentation syndicale grâce à la campagne internationale coordonnée par la coalition intersyndicale UNI@QuebecorWorld (Hennebert, 2009).



*ressources narratives* et en se dotant (4) *des ressources organisationnelles* nécessaires à leur transformation sociale.

Ainsi, devant la diversité des pratiques de renouveau syndical qui se déploient à différentes échelles d'action, un constat s'impose : les syndicats sont bien en mesure de prendre acte de la complexité nouvelle de l'économie mondiale en se dotant d'un agenda syndical inclusif et en développant des stratégies susceptibles d'élargir les solidarités (Lévesque et Murray, 2003, 2010). Il est d'ailleurs intéressant de souligner que les syndicats ont déjà fait face à des changements similaires à ceux que nous vivons actuellement, et qu'ils ont su se transformer radicalement pour continuer à exister (Hecksher, 1988)<sup>22</sup>. Cette transformation institutionnelle semble bien en marche au vu du nombre de pratiques de renouveau syndical qui empruntent des formes distinctes dépendamment du contexte institutionnel dans lequel elles s'inscrivent et de l'échelle d'action où elles se situent. À présent, les recherches conduites en relations industrielles s'efforcent d'identifier les ressources que l'acteur syndical peut développer pour accélérer cette mutation institutionnelle et les opportunités dont il peut se saisir pour élargir son champ traditionnel d'action. Dans cette optique, plusieurs syndicats ont commencé à s'intéresser au thème de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et aux nouvelles pratiques que les entreprises développent et mettent en œuvre volontairement au nom de leur citoyenneté corporative. Alors que les entreprises transnationales adoptaient de manière unilatérale des codes de conduite pour veiller au respect de leurs engagements pris en vertu de leur responsabilité sociale et environnementale, on assiste depuis les années deux mille, à la multiplication d'initiatives multipartites qui font intervenir d'autres acteurs sociaux pour définir le contenu normatif d'instruments

---

<sup>22</sup> Suite à la crise de 1929, une période qui se caractérisait par une forte expansion du commerce international, une modification des formes organisationnelles des entreprises, et une transformation du mode de production et de l'organisation du travail, la forme de syndicalisme alors dominante, c'est-à-dire un syndicalisme de métier (« *The craft unionism* »), a dû s'adapter aux impératifs de l'ère industrielle pour se refondre en un syndicalisme industriel (« *The industrial unionism* ») (ibidem).

de contrôle et parfois, veiller à leur mise en œuvre (Kolk et Tulder, 2005). Dans la prochaine section, nous constaterons que les initiatives multipartites participent à la création de nouveaux espaces de négociation et de dialogue social plus ou moins institutionnalisés dont les effets sur l'action syndicale restent à expliciter. C'est pourquoi la manière dont les syndicats investissent ces nouveaux espaces de dialogue social pour y engager une action collective et les difficultés qu'ils rencontrent à ce chapitre seront au cœur de notre recherche. Pour saisir pleinement l'évolution que l'on observe dans le champ de la RSE, il faut selon nous l'inscrire au sein d'une tendance plus large qui se caractérise par l'élargissement de la communauté des acteurs associés à la régulation sociale (Beck, 1986). C'est donc dans cette optique que nous analyserons, dans la suite de ce chapitre, l'émergence des initiatives multipartites qui, en mobilisant de nouvelles techniques de régulation, complètent selon nous l'action de l'État et pourraient bien participer à l'édification d'un nouvel ordre de régulation sociale à l'échelle internationale susceptible de remplacer celui qui prévalait au sein des espaces nationaux durant la période fordiste.

### **1.3 Vers l'édification d'un nouveau système de régulation sociale à vocation transnationale ?**

Notre objectif ici est de réaliser, d'une part, une analyse sommaire et descriptive des mécanismes existants pour encadrer les activités des entreprises transnationales et d'autre part, d'identifier les facteurs qui ont incité de nombreuses organisations de la société civile à se lancer dans le développement de leurs propres instruments de régulation. Ceci nous conduira à nous intéresser aux techniques de régulation élaborées et mises en œuvre en marge des canaux traditionnels du droit par des coalitions qui réunissent différents groupes de la société civile et que l'on évoque le plus souvent sous le nom d'initiatives multipartites. Selon plusieurs, la multiplication de ces initiatives pourrait favoriser l'institutionnalisation d'un nouvel ordre de régulation sociale à l'échelle internationale (Gendron et *al.*, 2004 ; Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2010). Nous verrons que les termes avancés pour qualifier ce nouveau système abondent, chacun cherchant à rendre compte à sa façon de la participation croissante de nouveaux acteurs à la production de la régulation sociale. Tandis que l'effectivité de ce système de régulation fait l'objet de nombreux débats, sa mise en œuvre reposerait selon plusieurs sur l'élaboration d'actions conjointes par les ONG et les syndicats dans le but d'inscrire ces normes au sein de dynamiques sociales pour les rendre contraignantes (O'Rourke, 2003, 2005, 2006). Ceci implique cependant que les acteurs sociaux fassent preuve d'une grande créativité et s'affranchissent des anciennes façons de faire pour mettre en œuvre ces nouveaux mécanismes de régulation.

Dans un premier temps, nous identifierons les différentes avenues envisagées pour encadrer les activités des entreprises transnationales, tant au niveau international qu'au sein même des États d'origine et des États hôtes des investissements directs. Pour ce faire, nous proposons de nous baser sur les travaux menés par John Ruggie en tant que conseiller spécial en matière de responsabilisation des entreprises des



Nations unies. Nous présenterons ainsi le Cadre des Nations unies « Protéger, respecter et réparer » et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme dont John Ruggie est le principal architecte et qui représentent, bien qu'entièrement non contraignants, une avancée notoire, depuis les trente dernières années, en matière de normes de comportement à l'intention des entreprises. Nous considérons plus spécifiquement la possibilité d'élaborer une réglementation extraterritoriale à partir du Canada, une option qui suscite, depuis quelques années, de vifs débats alors que les entreprises minières canadiennes sont soupçonnées d'être responsables du tiers des violations aux droits humains commises par cette industrie dans le monde (Mining Watching Canada, 2010; cité par Francoeur, 2010). Dans un deuxième temps, nous constaterons que le manque de consensus politique pour la définition d'une réglementation contraignante et la prédominance des instruments économiques et des approches volontaires au sein des politiques publiques ont incité plusieurs organisations de la société civile à se constituer en alternative à l'État en développant leur propre mécanisme de régulation. Ceci nous conduira à esquisser les bases d'un nouvel ordre de régulation sociale qui se dessine à l'échelle internationale.

### ***1.3.1. Régulation sociale des entreprises transnationales : enjeux et perspectives***

Au cours des trente dernières années, à la demande des institutions internationales, les États se sont efforcés de créer les conditions favorables à l'expansion des entreprises transnationales et à l'avènement du marché financier global, c'est-à-dire en détruisant les anciens principes keynésiens de la gestion de l'économie et en mettant en place des systèmes de valorisation des facteurs de production à l'échelle mondiale (en l'occurrence un système de droits de propriété intellectuelle et un système harmonisé de normes comptables suivant le modèle anglo-américain) (Sassen, 2009). Ce faisant, les États ont « dénationalisé » une partie de leur cadre juridique et institutionnel pour que les entreprises s'installent sur leur territoire et jouissent ainsi d'un « espace opérationnel dénationalisé » (ibidem). Cette transformation de l'action de l'État a donné corps à la constitution d'un espace transnational qui est venu se juxtaposer, sans s'y substituer, aux niveaux de juridiction locale et régionale (ibidem). Dans cet espace global harmonisé, l'entreprise transnationale bénéficie d'une quasi-impunité en l'absence d'instruments juridiques globaux capables d'encadrer ses activités même si elles demeurent imputables aux plans nationaux (ibidem). En effet, faute d'un consensus politique pour modifier son statut juridique, l'entreprise transnationale n'est pas un sujet de droit international vu qu'elle n'a pas de personnalité juridique et qu'aucune norme internationale ne lui est pour le moment directement applicable (Gagnon et *al.*, 2003).

Ce statut de quasi-impunité dont jouissent les entreprises transnationales tient à la prédominance au sein des institutions internationales - incluant les Nations unies depuis les années quatre-vingt-dix - de la théorie classique des investissements étrangers qui établit une corrélation positive entre les investissements étrangers et le développement économique : les entreprises transnationales étant considérées comme un moteur de développement économique et social, elles doivent, à ce titre, bénéficier d'un environnement le moins contraignant possible pour agir à l'échelle

internationale (Sagafi-nejab, 2008). Néanmoins, cette thèse s'avère sérieusement remise en question par la médiatisation toujours croissante de cas d'entreprises transnationales associées, plus ou moins directement, à des violations des droits humains, des déplacements forcés de population et des litiges environnementaux dans des pays en développement. Ainsi, les exactions commises par certaines entreprises transnationales ont fait apparaître de manière criante l'inefficacité des instruments juridiques existants pour prévenir et punir ces abus, ce qui a eu pour effet de lancer un débat de fond sur la nécessité de reformer le système de gouvernance mondiale. Les consultations internationales multipartites organisées en 2007 par le conseiller spécial en matière de responsabilisation des entreprises des Nations unies, le professeur John Ruggie, rendent compte de l'état actuel de la réflexion sur les modifications à apporter aux politiques publiques aux échelons national et international. Ce travail de consultation a d'ailleurs abouti sur l'élaboration d'un cadre de référence « Protéger, respecter et réparer », présenté en avril 2008, au Conseil des droits de l'homme des Nations unies ainsi qu'aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme adoptés à l'unanimité, en juin 2011, par ce même organe. Dans ce qui suit, nous proposons d'analyser les avenues de solutions explorées par John Ruggie pour responsabiliser les entreprises transnationales et les défis qui se posent pour leur mise en application. Nous détaillerons également certaines notions qui ont été précisées dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et qui devraient à l'avenir baliser la réflexion sur la RSE.

Rappelons brièvement que les Nations unies ont tenté, à plusieurs reprises, d'encadrer le comportement des entreprises transnationales, mais ces efforts sont restés vains en l'absence d'un consensus sur l'adoption de règles contraignantes (Hepple, 1999). Dans les années soixante-dix, alors que différents scandales<sup>23</sup> entachaient la réputation d'entreprises transnationales et que plusieurs pays en développement

---

<sup>23</sup> En l'occurrence la participation de l'entreprise étasunienne ITT dans l'organisation du coup d'État contre le Président Allende au Chili en 1973.



s'inquiétaient du pouvoir grandissant de ces firmes (ibidem), les Nations unies ont mis sur pied, en 1974, la Commission sur les entreprises transnationales et le Centre sur les sociétés transnationales (UNCTC), dont le mandat consistait à étudier la possibilité d'établir un accord multilatéral sur les entreprises transnationales, sous la forme d'un code de conduite coercitif (Sagafi-nejab, 2008). Néanmoins, cet ambitieux projet est resté lettre morte, faute d'obtenir suffisamment d'appui politique (ibidem). En 1993, le Centre sur les sociétés transnationales (UNCTC) a été aboli suite à un changement d'orientation des Nations unies qui ont opté, sous la direction de Kofi Annan, pour une collaboration étroite avec les entreprises transnationales avec l'adoption en 1999 du Pacte mondial (ibidem)<sup>24</sup>. Ce partenariat fait cependant l'objet de vives critiques de la part de la société civile : Amnesty International, Greenpeace International et Action Aid qualifient, par exemple, ces principes de « Blue Washing » et exhortent les Nations unies à prévoir des sanctions pénales pour les entreprises qui ne les respecteraient pas (Berne Declaration, 2007).

Entre autres écueils, mentionnons les Normes sur la responsabilité en matière des droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises adoptées le 13 août 2003 par la Sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme qui visaient à rendre imputables les entreprises transnationales des infractions commises à l'étranger, en particulier dans les pays en développement (Commission des droits de l'homme, 2003). Il s'agissait de définir, en vertu du droit international, la même série d'obligations aux entreprises en matière de droits de l'homme que celle contractée par les États lorsqu'ils ratifient des traités (ibidem). Ce projet a aussi avorté faute d'un consensus entre les acteurs, en l'occurrence les ONG militant pour la promotion des droits de l'homme qui soutenaient activement le développement de ces normes, et les entreprises transnationales qui s'y opposaient

---

<sup>24</sup> Le Pacte mondial des Nations unies établit dix principes touchant les droits humains, le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption, auxquels souscrivent aujourd'hui, sur une base volontaire, plus de 5 000 entreprises transnationales.

farouchement (Conseil des droits de l'homme, 2011). C'est suite à ce nouvel échec que John Ruggie, professeur en droits humains et en affaires internationales à Harvard, connu également comme l'un des architectes du Pacte mondial, s'est vu charger par Kofi Annan, en tant que conseiller spécial en matière de responsabilisation des entreprises, d'analyser les instruments juridiques existants pour régir les activités des firmes transnationales (ibidem). En 2007, cinq consultations multipartites ont été organisées pour aider John Ruggie à élaborer le cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » rendu public en 2008, dont les idées sont destinées à être incorporées dans des législations, des traités, des réglementations, des initiatives de RSE, voire des politiques d'entreprise (Conseil des droits de l'homme, 2008).

Pour la Confédération syndicale internationale (CSI), le cadre des Nations unies représente une avancée significative au chapitre de la promotion des droits fondamentaux puisque c'est la première politique concrète portant sur les entreprises et les droits de l'homme à être adoptée par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies (CSI, 2012). En termes de contenu, cet instrument non contraignant juridiquement a l'avantage de distinguer les devoirs des États et les responsabilités des entreprises en matière de protection des droits humains : ce cadre confirme en effet l'obligation incombant aux États de protéger, lorsque des tiers, y compris des sociétés, portent atteintes aux droits de l'homme ; il établit également l'obligation des entreprises à respecter les droits de l'homme et il pose enfin la nécessité d'améliorer l'accès à des mesures de réparations effectives aux victimes des violations des droits de l'homme (Conseil des droits de l'homme, 2008). Concrètement, cela signifie que les États ne sont plus en mesure d'invoquer le pouvoir des entreprises pour avoir failli à leur obligation de protéger les droits humains et de leur côté, les entreprises ne peuvent plus utiliser les manquements à la protection des États pour éviter leur responsabilité. Pour son opérationnalisation, ce cadre s'appuie sur 31 principes qui, en plus de faire explicitement référence à la Déclaration de l'OIT relative aux

principes et droits fondamentaux au travail, précisent plusieurs notions essentielles au débat sur la RSE. Le cadre des Nations unies écarte, par exemple, le concept de « sphère d'influence » qui avait été proposé dans le Pacte mondial et qui est, après examen, apparu trop vague pour définir le champ du devoir de diligence d'une entreprise en matière de protection des droits de l'homme, pour retenir plutôt la notion d'« impacts » de ses activités sur d'autres parties (Conseil des droits de l'homme, 2008). Selon les Principes des Nations unies, la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à sa chaîne d'approvisionnement, mais concerne l'ensemble de ses relations commerciales, ce qui permet d'englober les relations de travail indirectes, c'est-à-dire les travailleurs intérimaires et les entrepreneurs dépendants, qui échappent le plus souvent à la protection des syndicats (CSI, 2012). Par ailleurs, ces principes établissent que l'entreprise a le devoir de recourir à un processus de « diligence raisonnable », c'est-à-dire qu'elle a l'obligation d'adopter des mesures afin d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives de ses activités (Conseil des droits de l'homme, 2008). Selon ces Principes, l'entreprise a également la responsabilité de remédier aux incidences négatives qu'elles causent ou auxquelles elles contribuent (ibidem).

Dans leur ensemble, les ONG ont accueilli plutôt favorablement les travaux de John Ruggie qui ont, selon leur perspective, le mérite de réhabiliter le rôle de l'État en tant que régulateur des activités économiques et de prévoir un droit de réparation non négociable aux victimes d'abus (Gresea, 2010). Néanmoins, la plupart des associations ont formulé des critiques sévères sur plusieurs aspects : pour les uns, c'est « la nécessité d'établir un mécanisme juridique contraignant » ; pour les autres, c'est « l'introduction de la notion de « diligence raisonnable » dans les législations nationales et la mise en place d'un système quasi juridique » ; pour certains, c'est « une prise de position ferme sur la dimension extraterritoriale de l'obligation de protéger » qui fait défaut (Gresea, 2010 : 2). Soulignons que le Conseil des droits de l'homme des Nations unies mise sur la promotion des Principes et sur la



sensibilisation des acteurs pour leur diffusion et qu'il n'a donc créé aucun mécanisme spécifique<sup>25</sup>. Dans de telles circonstances, l'avenir des Principes directeurs dépendra vraisemblablement de leur influence sur d'autres institutions internationales, de leur retranscription au sein de politiques publiques et éventuellement, des nouvelles opportunités d'action collective que créeront leur application par des gouvernements, voire des entreprises. Dans cette optique, la Confédération syndicale internationale (CSI) invite ses affiliés à utiliser les Principes directeurs des Nations unies pour mener différentes actions allant d'opérations de lobbying auprès des gouvernements pour l'adoption de politiques publiques en matière de comportements d'entreprise à l'évaluation des initiatives volontaires de RSE (CSI, 2012). À moyen terme, les Principes des Nations unies devraient néanmoins avoir une certaine incidence sur d'autres instruments de RSE. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, révisés en mai 2011, comportent à présent un chapitre sur les droits humains basé sur les Principes directeurs des Nations unies (L'Observatoire de l'OCDE, 2011). Les Principes directeurs de l'OCDE incorporent également le concept de diligence raisonnable défini par les Principes des Nations unies en tant que principe général établissant une attente de comportement responsable dans d'autres domaines que les droits de l'Homme (ibidem). Quant à la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations adoptée en 2010, celle-ci serait pleinement compatible avec les Principes directeurs des Nations unies (CSI, 2012). La nouvelle version des Lignes directrices du Global reporting initiative (GRI) portant sur la reddition de compte par les entreprises (G4) publiée en 2013, avalise d'ailleurs certains concepts des Principes des Nations unies (GRI & ISO, 2014).

Nous considérons à présent les quatre avenues qui ont été explorées par John Ruggie pour l'élaboration d'un éventuel encadrement du comportement des entreprises

---

<sup>25</sup> En collaboration avec l'OIT, le Conseil des droits de l'homme des Nations unies a d'ailleurs créé un groupe d'experts dont le mandat officiel est de promouvoir les Principes directeurs, d'identifier les meilleures pratiques, et d'effectuer des recommandations (OIT, 2012).

transnationales, soit (1) l'adoption de mesures contraignantes à l'échelon international, (2) la définition d'une réglementation dans les pays d'accueil des investissements étrangers, (3) l'élaboration d'une réglementation extraterritoriale dans les pays d'origine et enfin, (4) un encadrement par le biais des initiatives multipartites (Conseil des droits de l'homme, 2008). À l'échelon international, la priorité semble être actuellement donnée à la résolution de la crise économique au détriment de toutes considérations sociales et environnementales, comme en atteste la faible présence des chefs d'État de grands pays (hormis celui de la France) au Sommet international Rio + 20 en juin 2012 (La Tribune, 2012). L'adoption de mesures strictes vis-à-vis des entreprises transnationales par les États, que ce soit dans les États d'accueil ou dans ceux d'origine, apparaît difficile dans un contexte qui se caractérise par leur mise en concurrence sur la base du niveau de contrainte de leurs réglementations et des avantages fiscaux qu'ils offrent. Aucun pays en voie de développement ne s'est d'ailleurs avancé dans cette voie, malgré le nombre important d'abus que l'on y rapporte en matière de droits humains, en particulier dans le secteur minier : les pays africains riches en ressources naturelles, par exemple, suivent les recommandations des institutions de Brettons Woods qui les incitent plutôt à adopter des mesures fiscales pour attirer les investissements étrangers et à transférer les droits miniers aux entreprises étrangères (Campbell, 2010). Quant à l'élaboration d'une réglementation extraterritoriale dans les États d'origine, c'est-à-dire dans les pays où sont localisés les sièges sociaux, cette avenue de solution, bien que prometteuse, se heurte à de nombreux obstacles dont la montée des partis politiques aux idéologies néo-libérales et néo-conservatrices qui s'y opposent vigoureusement sous prétexte qu'une telle réglementation désavantagerait leurs fleurons nationaux sur la scène internationale. Au Canada, par exemple, malgré l'existence d'un profond débat public sur la responsabilité sociale et environnementale de l'industrie extractive canadienne, le gouvernement néo-conservateur s'oppose farouchement à l'élaboration d'une réglementation extraterritoriale invoquant le respect du principe de souveraineté nationale : selon ses représentants, la définition d'un cadre réglementaire sur les

activités extraterritoriales des entreprises reviendrait à s'ingérer dans les affaires internes des pays récipiendaires des investissements canadiens (Tougas, 2007; cité dans Champion et Hervieux, 2007).

C'est ce postulat qui a d'ailleurs incité les représentants du gouvernement conservateur à se dissocier des recommandations formulées dans un rapport déposé en mars 2007 par le groupe consultatif des Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale et l'industrie minière dans les pays en développement. Ce groupe d'experts mandaté par le gouvernement, qui réunissait des représentants de la société civile, de l'industrie minière, du milieu syndical, des membres de la communauté des investisseurs responsables et des universitaires, est parvenu à s'entendre sur la nécessité d'élaborer un cadre de bonne conduite pour les entreprises minières, pétrolières et gazières qui mènent des opérations à l'étranger (Mining Watch Canada, 2007). Ce groupe consultatif proposait d'établir des normes et des obligations redditionnelles pour les sociétés canadiennes; il requérait également la création d'un bureau de l'ombudsman qui serait chargé d'évaluer les plaintes, de conduire des enquêtes indépendantes et de surveiller si les entreprises se conformaient bien aux normes (ibidem). Aussi, ce rapport définissait des procédures visant à suspendre les services gouvernementaux aux sociétés dans le cas de non-conformité graves (ibidem). Malgré l'appui dont bénéficiait ce rapport de la part d'un large pan de l'industrie extractive, plusieurs entreprises minières auraient néanmoins exercé des pressions sur le gouvernement pour que les recommandations faites par le groupe de travail des Tables rondes ne soient pas ratifiées (RCRCE, 2012). Le désaveu ultérieur de l'industrie et l'intransigeance du gouvernement conservateur auront d'ailleurs motivé le député libéral M. John McKay à présenter le projet de loi C-300 sur la responsabilisation des sociétés à l'égard de leurs activités minières, pétrolières et gazières dans les pays en développement (ibidem). Ce projet de loi avait pour but de donner au gouvernement le pouvoir de définir des lignes directrices obligeant les entreprises canadiennes à mener leurs activités d'extraction en



conformité avec les règles du droit international en matière de droits humains (McKay, 2009). Il visait également à lui conférer les moyens d'investiguer sur des allégations crédibles concernant des entreprises faisant fi de ces lignes directrices (ibidem). Entendu en première lecture en février 2009, le projet de loi C-300 qui bénéficiait du soutien des députés NPD et du Bloc Québécois, a été défait, en octobre 2010, par seulement 6 voix (Radio-Canada, 2010)<sup>26 27 28</sup>.

Pour pallier l'absence de règles contraignantes aux échelons international et national, de nombreuses organisations de la société civile se sont investies dans la définition de leurs propres instruments de régulation par le biais de ce que l'on évoque le plus souvent sous la locution d'initiatives multipartites (Cashore, 2002 ; Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2010). Ces initiatives réunissent une diversité d'acteurs sociaux, c'est-à-dire

---

<sup>26</sup> 134 députés ont voté en faveur, 140 ont voté contre. Tous les députés conservateurs ont voté contre à l'exception de Michael Chong et tous les députés libéraux ont voté pour à l'exception de Scott Andrews (Radio-Canada, 2010).

<sup>27</sup> Alors que le projet de loi C-300 prévoyait la création d'un bureau chargé de recevoir les plaintes au sein du Ministère du commerce et des affaires étrangères, ce qui ne garantissait pas aux yeux du Bloc Québec une indépendance suffisante, la députée bloquiste Johanne Deschamps a déposé, en septembre 2009, le projet de loi C 438 sur les activités à l'étranger des entreprises et entités canadiennes qui a été présenté sous le nom de projet de loi C-418, après la tenue des élections fédérales, par la députée bloquiste Maria Mourani, le 2 juin 2011. S'inspirant des recommandations formulées par le groupe de travail des Tables nationales, ce projet de loi propose pour sa part la création d'un ombudsman indépendant qui aurait le pouvoir d'investiguer sur les entreprises sur lesquelles pèsent des allégations, et prévoit l'élaboration d'un code minier canadien sur les activités à l'étranger (Mourani, 2011). Compte tenu de la majorité dont bénéficient les conservateurs à la Chambre des communes, ce projet de loi devrait, selon toute vraisemblance, être défait : les conservateurs s'opposent farouchement à toute contrainte prétextant que l'industrie minière délocaliserait ses activités à l'étranger (Radio Canada, 2010).

<sup>28</sup> Depuis, deux projets de loi ont été déposés par des députés néo-démocrates : le premier, le projet de loi C-486, portait sur les minéraux des conflits et visait à obliger les entreprises canadiennes à prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les minéraux contenus dans leurs produits ne servent pas à financer des groupes armés en Afrique centrale. Celui-ci a été déposé par le député NPD Paul Dewar en mars 2013 et a été rejeté par le gouvernement conservateur en octobre 2014. Pour consulter ce projet : <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Mode=1&DocId=6062040&File=4&Col=1&Language=F> Le second, le projet de loi C-584, concernait la création d'un poste d'ombudsman en responsabilité sociale de l'entreprise dans le secteur extractif : celui-ci a été déposé par la députée NPD Ève Péclet en mars 2013 et a été rejeté par le gouvernement conservateur en octobre 2014. Pour consulter ce projet : <http://www.parl.gc.ca/LegisInfo/BillDetails.aspx?Language=F&Mode=1&billId=6489787>

des gestionnaires d'entreprises, des représentants d'ONG de solidarité internationale, d'organismes œuvrant pour la consommation responsable, d'organisations syndicales, des environnementalistes, des membres d'organisations communautaires, des militants du mouvement étudiant, etc. pour établir le contenu normatif de politiques d'approvisionnement responsable (PAR), voire en contrôler la mise en œuvre (Utting, 2001). Ces instruments, qui sont volontaires et juridiquement non contraignants, cherchent à responsabiliser les grands donneurs d'ordre face aux impacts sociaux et environnementaux générés par leur chaîne d'approvisionnement. En termes de contenu, les politiques d'approvisionnement responsable (PAR) que l'on retrouve également sous le nom de « code de conduite d'approvisionnement » (OCDE, 2000), prennent la forme d'une série d'engagements faisant plus ou moins référence au droit international en matière de droits de l'homme et au droit international du travail, et comprennent généralement des mesures visant à protéger l'environnement. Pour leur mise en œuvre, ces instruments impliquent, à des degrés divers, la mobilisation de ressources organisationnelles et la participation, plus ou moins formelle, de parties prenantes internes et externes situées à divers niveaux de la chaîne globale de valeur (CGV). Ils peuvent également prévoir la vérification des objectifs fixés par des audits qui sont réalisés soit à l'interne, soit à l'externe lorsque le donneur d'ordre fait appel, pour donner plus de crédibilité à sa démarche, à des firmes privées, voire à des ONG indépendantes. À l'heure actuelle, les résultats de ces audits sont peu divulgués par les donneurs d'ordre pour des considérations qu'ils qualifient de stratégiques tandis que la transparence est considérée par la société civile comme la seule garantie de résultats de cette démarche strictement volontaire (Conseil des droits de l'homme, 2008).

Si beaucoup reste à faire pour constituer un nouvel ordre social à l'échelle internationale, plusieurs instruments de régulation sur lesquels celui-ci pourrait prendre forme existent. Les codes de conduite pour les fournisseurs et les politiques d'approvisionnement responsable (PAR) qui sont développés par des initiatives



multipartites dont le but est d'inscrire une contrainte normative au sein des chaînes globales de valeur, nous apparaissent à cet égard prometteurs (Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2010 ; etc.). Ces instruments de régulation sont généralement décrits comme relevant de la « *soft law* » puisqu'ils ne prévoient pas de sanctions légales, les opposant ainsi au droit public (« *hard law* ») considéré par certains juristes comme plus efficace pour encadrer les activités des entreprises transnationales (Desbarat, 2010). Si d'autres estiment que la multiplication des sources de régulation affaiblit le droit public en semant la confusion à cause d'incohérences (Bakan, 2004), plusieurs sont d'avis que l'émergence de ces instruments le complète en créant de nouveaux espaces de régulation au sein desquels les acteurs sociaux sont libres de développer des stratégies et des actions innovantes (Sobczak, 2006a, 2006b). Bien que cet enchevêtrement de sources et de niveaux de régulation peut générer des nouvelles tensions et parfois même des conflits (Moreau, 2006), ces espaces de régulation pourraient de surcroît consolider le droit public puisque les acteurs sociaux qui y participent s'appuient sur des normes internationales, communautaires et nationales existantes pour mener leurs actions, procédant par le fait même à leur institutionnalisation (Daugareilh, 2006). Ainsi, loin de se concurrencer, la multiplication des sources de régulation pourrait au contraire donner corps à un système de « corégulation » de l'entreprise, dans un esprit multipartite, associant groupes de pression, États et codes de conduite d'approvisionnement (Gendron, 2006).

À l'avenir, les recherches qui s'intéresseront à la régulation sociale des entreprises transnationales devront établir comment les sources de régulation publique et de régulation privée s'articulent et comment ces agencements donnent lieu à des formes institutionnelles nouvelles qui font intervenir une diversité d'acteurs sociaux mobilisés pour veiller à la mise en œuvre d'instruments de régulation transnationale. C'est dans cette optique que nous sommes intéressés par les initiatives multipartites qui constituent selon nous l'expression, au stade embryonnaire, de cette forme



renouvelée d'institution qui participe selon nous à la reconfiguration des mécanismes de régulation à l'ère de la mondialisation.

### ***1.3.2 Les initiatives multipartites : vers la constitution d'un nouvel ordre de régulation sociale à l'échelle transnationale ?***

Les termes avancés dans la littérature pour qualifier ce nouvel ordre de régulation sociale sont multiples : certains le décrivent comme une forme de « corégulation » puisque les instruments et les normes sur lesquels il s'édifie associent de nouveaux acteurs sociaux, en l'occurrence des Organisations non gouvernementales (ONG), des associations de défense des consommateurs, des mouvements étudiants, des organismes de protection de l'environnement, etc. élargissant ainsi le spectre des acteurs jusque-là impliqués dans la production de la régulation (Utting, 2001 ; Gendron et *al.*, 2004 ; etc.). D'autres parlent de « régulation hybride » (Maurel, 2008 ; Audet, 2013) pour souligner à la fois l'entrée de nouveaux acteurs sociaux et l'enchevêtrement des sources de régulation auquel cette forme de « re-régulation » des activités des entreprises transnationales pourrait aboutir (Murray et Trudeau, 2004). Plusieurs le décrivent comme une forme de « régulation multipartite » pour souligner l'implication des ONG dans la production de labels et de certifications destinés à des consommateurs responsables dans le but de forcer les entreprises transnationales à modifier leurs pratiques (O'Rourke, 2003, 2005, 2006). Certains le qualifient de « consumérisme politique » pour souligner le rôle prépondérant des consommateurs individuels et institutionnels dans ce nouveau système de régulation (Micheletti, 2003). D'autres l'envisagent plutôt comme un système de gouvernance globale qui prend assise sur des instruments de « régulation marchande non étatique » (certifications et labels) puisque contrôlés par des ONG, et au sein duquel ces dernières déploient diverses stratégies de légitimation pour inciter les entreprises à y adhérer (Cashore, 2002).

Quel que soit le terme retenu ou le concept avancé pour décrire cette réalité, ces expressions cherchent toutes à rendre compte de la participation croissante de nouveaux acteurs à la production de la régulation sociale (Beck, 1986)<sup>29</sup>. Alors que dans la période fordiste, les lois cristallisaient le résultat de discussions engagées entre les entreprises, l'État et les syndicats, force est de constater que les instruments de régulation qui se développent actuellement, prennent des formes variées et font intervenir au stade de leur élaboration et même de leur mise en œuvre, une diversité nouvelle d'acteurs sociaux. Depuis les années quatre-vingt-dix, on note en effet que différents regroupements de la société civile participent à l'élaboration d'instruments et de normes, lorsqu'ils ne sont pas eux-mêmes les instigateurs de ces initiatives (Kolk et Tulder, 2005). Cette stratégie s'inscrit dans une tendance plus large qui se caractérise par un intérêt grandissant de la part des organisations de la société civile pour les mécanismes de marché (Cashore, 2002)<sup>30</sup>. De nombreux travaux ont d'ailleurs cherché à rendre compte de la diffusion de ce mode d'action particulier de la part des mouvements sociaux qui se manifeste par un investissement croissant de la sphère économique (Micheletti, 2003 ; Kozinets et Handelman, 2004 ; Gendron, 2001, 2005 ; etc.). Pour les distinguer de la génération précédente des mouvements sociaux qui s'est évertuée à transformer le champ politique, Gendron (2001, 2005) les qualifie de « mouvements sociaux économiques » pour souligner la volonté de ces organisations à réformer radicalement le champ économique par le biais de ces

---

<sup>29</sup> Beck attribue la participation de nouveaux acteurs à la production de la régulation sociale à la pleine intégration des principes démocratiques et des droits par les citoyens et comme le signe du succès (et donc de son obsolescence) de l'interventionnisme étatique en matière sociale. Beck précise que l'accaparement des droits fondamentaux par les citoyens a fait émerger de nouvelles aspirations à la participation politique qui se manifestent à l'extérieur du système politique sous la forme d'initiatives citoyennes, de mouvements sociaux, de formes professionnelles alternatives et critiques, etc. et qui, bien qu'échappant à notre conception traditionnelle du politique, pourraient contribuer à la transformation sociale de l'État et des schémas de régulation qui lui sont associés.

<sup>30</sup> Cet intérêt de la part de la société civile pour les mécanismes de marché s'explique à la fois par l'échec des négociations engagées par les États pour définir des conventions internationales sur la protection de l'environnement (dont l'un des moments saillants est le Sommet de la Terre organisé à Rio en 1992) et la définition de politiques publiques favorisant l'adoption de mesures volontaires par les entreprises qui misent pour leur application sur les sanctions du marché. En développant ses propres mécanismes, la société civile a essayé de contrecarrer ces deux tendances en s'imposant comme un nouveau foyer de régulation (Cashore, 2002).

mécanismes (certifications et labels) et d'initiatives visant à mettre en œuvre un nouveau mode de régulation des activités économiques. Le concept de « consumérisme politique » avancé par Micheletti (2003) met, pour sa part, en exergue la dimension politique que revêt l'acte de consommer des biens et des services, et que ces mouvements sociaux cherchent à rendre apparente en fournissant aux consommateurs des informations sur le processus de production dans le but de les mobiliser. Loin de se substituer aux anciennes générations (mouvements identitaires, mouvement syndical), la cohabitation des mouvements sociaux économiques avec les mouvements sociaux antérieurs ainsi que l'influence de leur modalité d'intervention, voire leur articulation à d'autres formes d'action sociale, devront faire l'objet de plus amples recherches à l'avenir (Gendron, 2005).

À cet égard, les initiatives multipartites offrent un lieu d'observation privilégié des influences entre ces mouvements, de la possible refonte de leur mode opératoire respectif, et éventuellement de l'élaboration d'actions conjointes entre ces différents regroupements de la société civile au sein même de ces nouveaux espaces de régulation. Dans les faits, les initiatives que l'on décrit généralement comme étant « multipartites », épousent des formes très variables : certaines correspondent à des formes de « régulation privatisée » (Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP), Social Accountability International (SAI)) vu que les audits dans les usines sont réalisés par des firmes de consultation privées à la demande et aux frais des fournisseurs et des sous-traitants (O'Rourke, 2003, 2006). Ces initiatives qui sont généralement contrôlées par des entreprises transnationales ou une association sectorielle, peinent à modifier substantiellement les pratiques chez les fournisseurs et les sous-traitants et sont souvent dépeints par leurs détracteurs comme une forme de relations publiques ou de marketing sociétal (LARIC, 1999). D'autres initiatives s'apparentent davantage à un mode de « régulation collaborative » (Ethical Trade Initiative, Fair Labor Association, Fair Wear Foundation, etc.) puisqu'elles font intervenir des ONG indépendantes pour vérifier l'application du code de conduite au



sein de la chaîne d'approvisionnement (O'Rourke, 2003, 2006). Ces initiatives sont le fait d'ONG qui offrent ainsi la possibilité aux entreprises d'avoir recours à des vérificateurs indépendants pour contrôler l'application de leur code de conduite chez leurs fournisseurs et les sous-traitants. Quelques-unes représentent des formes plus avancées de gouvernance « socialisée » dans la mesure où des arrangements particuliers facilitent les interactions sociales entre des acteurs situés à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement : le Worker Rights Consortium (WRC) a créé, par exemple, un dispositif d'alertes (« *whistleblowing* ») que peuvent actionner les travailleurs et les organisations locales pour que des vérificateurs du WRC, c'est-à-dire des représentants d'ONG locales et des experts des droits humains et du travail, effectuent des inspections approfondies dans des usines spécifiques (ibidem). Cette initiative a été lancée en avril 2000 par des administrateurs d'universités étasuniennes, des représentants du mouvement étudiant et des experts en droit international du travail, pour assurer un approvisionnement responsable aux universités qui sont d'importants vendeurs de vêtements à leur effigie (WRC, 2012). Certains auteurs proposent une conception plus large, mais aussi plus radicale, des initiatives multipartites en incluant dans cette catégorie les campagnes de mobilisation coordonnées par des coalitions de syndicats et d'ONG actives au sein du mouvement global *anti-sweatshop* (Utting, 2001 ; Palpacuer, 2008 ; Vercher, 2010). Sans évacuer pour autant le débat entourant la définition de cette forme renouvelée d'institution de régulation, il convient selon nous d'inclure ces campagnes de mobilisation qui mettent en relation les travailleurs et les consommateurs et qui participent ainsi à la socialisation de ces mécanismes de régulation, une composante essentielle de leur effectivité.

Dépourvus d'effets juridiques directs, l'effectivité de ces mécanismes que l'on qualifie généralement de « *soft law* » (« *droit mou* ») pour les opposer aux normes disposant d'effets juridiquement contraignants, repose sur la capacité des acteurs sociaux à se les approprier collectivement pour créer une dynamique de dialogue

social au niveau international avec les directions d'entreprises transnationales (Sobczak, 2008). Dans cette optique, les ONG et les syndicats coordonnent des stratégies conjointes au sein même de ces initiatives multipartites, lorsque des violations aux droits sociaux fondamentaux dans des usines de fournisseurs ou de sous-traitants leur sont rapportées. De nombreux cas ont été ainsi résolus (au Mexique, en Indonésie, en République Dominicaine, au Guatemala, aux États-Unis, etc.) grâce à des campagnes menées par des syndicats et des ONG qui mettaient en relation des travailleurs et des consommateurs, et qui faisaient intervenir les initiatives Fair Labor Association (FLA) et Worker Rights Consortium (WRC) pour effectuer des vérifications et des suivis auprès des organisations locales (O'Rourke, 2006). Ces actions ont permis de résoudre des problèmes spécifiques dans des usines normalement régies par le code de conduite FLA et de créer des espaces de concertation pour des travailleurs qui souhaitaient se syndiquer (ibidem). Dans le cas de l'usine Kukdong au Mexique, souvent cité pour illustrer les effets positifs de ces mobilisations, c'est la combinaison de procédures formelles d'inspection et de vérification conduites par Fair Labor Association (FLA) et Worker Rights Consortium (WRC), et l'émergence de nouvelles formes de participation locale et de coopération entre les travailleurs, les représentants de syndicats, d'ONG et d'étudiants activistes qui ont permis la création d'un syndicat indépendant sur ce lieu de travail (ibidem).

Ces alliances entre les ONG et les syndicats peuvent également se structurer à l'extérieur de ces nouveaux lieux de régulation et conduire au lancement de campagnes de dénonciation envers des entreprises spécifiques, généralement membres d'initiatives multipartites, en misant sur la pression des consommateurs pour appuyer les revendications de travailleurs en difficulté (ibidem). Les travailleurs de plusieurs usines ont pu ainsi bénéficier d'un tel élan de solidarité internationale et négocier une amélioration de leurs conditions de travail et de vie avec leur

employeur<sup>31</sup> (ibidem). Pour mener ces campagnes, les ONG et les syndicats identifient une usine produisant des biens pour une entreprise transnationale, connue en Europe ou aux États-Unis, qui participe à une initiative multipartite (ibidem). Pour cela, les ONG et les syndicats se basent le plus souvent sur les résultats d'investigations menées sur le terrain par des partenaires locaux (ibidem). Un cas est sélectionné en fonction de son potentiel de médiatisation, qui est plus important lorsque les violations sont extrêmes et percutantes, et si les travailleurs sont capables de se mobiliser pour obtenir gain de cause (ibidem). Quand le cas retenu est bien documenté, les ONG et les syndicats lancent une campagne de dénonciation sur les réseaux sociaux et dans les médias : celle-ci souligne les infractions au code de conduite auquel souscrit un donneur d'ordre et les manquements à ses engagements vis-à-vis de l'initiative multipartite (ibidem). Les consommateurs sont invités à faire pression sur cette entreprise en envoyant des lettres à ses dirigeants, en organisant des manifestations devant son siège social, en s'adressant à ses distributeurs, en signant des pétitions, etc. (ibidem). Aussi, les comités de contrôle des initiatives multipartites sont interpellés pour qu'ils effectuent des vérifications sur place et qu'ils incitent le donneur d'ordre à engager un dialogue avec la direction de l'usine en faveur des travailleurs (ibidem). La pression est ainsi maintenue jusqu'à ce que les travailleurs aient pu créer une organisation syndicale qui survivra à la fin de la campagne médiatique ; les comités de contrôle des initiatives multipartites sont généralement chargés de faire le suivi avec les organisations locales pour s'assurer que les solutions adoptées par les parties soient pérennes (ibidem).

Ainsi, ce nouveau modèle de régulation qui repose sur l'intervention des multiples acteurs sociaux pour définir le contenu normatif de ces nouveaux instruments (codes de conduite d'approvisionnement, labels, certifications), et pour contrôler et vérifier leur mise en œuvre effective, diffère substantiellement de celui qui prévalait

---

<sup>31</sup> C'est le cas des travailleurs de l'usine PT Dada en Indonésie, de l'usine BJ&B en République Dominicaine, de l'usine Choi Shin au Guatemala et de l'usine New Era à New York (O'Rourke, 2006).



jusqu'alors organisé autour de l'État et basé sur la réglementation et l'approche dite de « commande et de contrôle » (O'Rourke, 2003, 2005). Ce nouveau modèle de régulation mise en effet sur l'ouverture du dialogue social et la coopération entre les acteurs sociaux plutôt que sur des mesures coercitives pour la mise en œuvre des droits (Drouin et Duplessis, 2009). Outre les initiatives multipartites, ce modèle de régulation pourrait éventuellement prendre assise sur les Accords-cadres internationaux (ACI), un mécanisme bilatéral, puisque négocié entre les représentants des salariés et des employeurs, qui pourrait très bien à l'avenir impliquer des ONG pour la vérification de la mise en œuvre des normes environnementales, par exemple (Sobczak, 2006b)<sup>32</sup>. Axé sur la résolution de problèmes sociaux, non seulement sur les questions relatives aux droits fondamentaux des travailleurs, la protection de l'environnement, et potentiellement sur une diversité d'objets sociaux (les rapports Nord-Sud, la prise en charge des travailleurs atteints du VIH, etc.), ce modèle de régulation a la particularité de s'exercer du bas vers le haut en s'appuyant pour son effectivité sur la mobilisation des ONG et des syndicats situés à différents échelons (du local au global) de la chaîne globale de valeur (CGV). En appelant à la mobilisation des consommateurs généralement situés au Nord, les ONG et les syndicats cherchent à acquérir un « pouvoir normatif » qui consiste à nuire à la légitimité sociale d'un donneur d'ordre, dans le but d'améliorer les pratiques sociales et environnementales observées dans sa chaîne globale de valeur (CGV) (Anner, 2012). Nous avons vu en effet que la stratégie des ONG et des syndicats consistent à placer le donneur d'ordre dans une controverse affectant sa légitimité sociale en comptant sur la pression des consommateurs individuels et institutionnels afin que celui-ci se conforme à leurs exigences, c'est-à-dire à ce qui est socialement et moralement approprié. En ciblant généralement un chef de file, les ONG et les syndicats cherchent à initier un phénomène que les néo-institutionnalistes qualifient d'« isomorphisme mimétique » (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire que les

---

<sup>32</sup>L'Accord-cadre international EDF prévoit déjà la participation d'ONG pour le contrôle des engagements pris par l'entreprise au volet de l'environnement.

bonnes pratiques soient copiées par des entreprises dites « suiveuses » et que ces innovations deviennent rapidement la norme sociale à atteindre dans ce secteur d'activité. Celles qui ne s'aligneront pas sur cette norme sectorielle se trouveront marginalisées à moyen terme puisque la majorité des entreprises proactives socialement s'adresseront à l'État pour qu'il entérine, sous la forme d'une loi, les innovations qu'elles auront développées volontairement (Capron, 2009).

Ce modèle de régulation fait néanmoins l'objet de nombreux commentaires critiques : certains syndicalistes craignent, par exemple, que les ONG usurpent le rôle de représentation et de négociation des syndicats et nuisent ainsi à l'accès à la syndicalisation (Justice, 2000). D'autres observateurs s'inquiètent du pouvoir discrétionnaire acquis par les consommateurs à qui l'on demande de sanctionner le comportement des entreprises en boycottant leurs produits, et de sélectionner, lors de l'achat, le contenu d'une norme (labels et certifications) par rapport à une autre (i.e. le *buycott*) (Sobczak, 2004). Ainsi basé sur l'action des consommateurs, on peut en effet redouter une trop grande sélectivité au niveau des droits accordés aux travailleurs : d'une part, ces derniers ne doivent pas entrer en conflit avec les intérêts des consommateurs et d'autre part, seuls les droits possédant une grande portée émotive, comme par exemple les droits de l'enfant, sont susceptibles de capter l'attention des médias (ibidem). Par ailleurs, seule une partie des entreprises pourrait se retrouver encadrée par ce modèle de régulation, en l'occurrence celles produisant des biens de consommation finale laissant de côté les firmes qui n'ont pas de contact direct avec les consommateurs (ibidem). Aux risques de sélectivité des droits et des entreprises ciblées s'ajoutent ceux liés au manque de cohérence entre le comportement des consommateurs et leur sensibilité éthique qui pourrait bien compromettre l'efficacité de ce modèle de régulation (ibidem).

Ainsi, les ONG et les syndicats se heurtent à de nombreux défis lorsqu'ils doivent élaborer des actions conjointes visant à orienter le futur développement de ce modèle

de régulation : ils doivent en effet non seulement procéder à un enchevêtrement des sources de droits (Jobert, 2008), mais idéalement les hiérarchiser pour renforcer la capacité institutionnelle et judiciaire des pays hôtes des investissements directs étrangers (O'Rourke, 2006). Dans cette optique, les ONG et les syndicats devraient interpellier les autorités compétentes pour que celles-ci fassent appliquer les législations en vigueur localement lorsqu'elles existent (*ibidem*). Pour réduire le poids des consommateurs finaux au sein de ce modèle de régulation, certains suggèrent que les organisations de la société civile interviennent directement à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement pour exercer des pressions ciblant les intervenants qui la composent (les distributeurs, les fabricants, les fournisseurs, etc.) stimulant ainsi la demande interne pour des produits certifiés, par exemple (Cashore, 2002). Alors que les stratégies élaborées par les acteurs sociaux prévoient le plus souvent l'intervention des syndicats et des organisations communautaires situés dans les pays hôtes des investissements directs étrangers pour renforcer leurs capacités institutionnelles, les syndicats situés dans les pays d'origine, qui sont en mesure d'adresser des revendications aux donneurs d'ordre, devraient également être impliqués dans la construction de ce modèle de régulation : ceci implique cependant qu'ils élargissent leur conception de leur champ d'action traditionnel pour considérer d'autres territoires et d'autres objets de négociation en plus de recourir à de nouveaux moyens de pression (Jobert, 2008). L'élaboration de ces stratégies est d'autant plus complexe que les ONG et les syndicats doivent faire preuve d'une grande créativité et se dégager de leur ancienne façon de faire pour participer à sa construction. Ils doivent en effet intervenir dans un champ où le processus de négociation se développe hors de tout cadre juridique et au sein duquel la plupart des références normatives existantes restent à être déclinées sous la forme d'instruments de régulation.



## 1.4 Conclusion

Bien que beaucoup de travail reste à faire pour assurer son effectivité, nous pouvons affirmer au terme de cette analyse qu'un nouvel espace de régulation est en train de s'institutionnaliser en articulant, à des degrés variables, dynamique de marché, intervention de l'État et participation de la communauté. Idéalement, ce nouvel espace de régulation devrait reposer sur ces trois piliers puisque chacun incarne des principes complémentaires du « vivre ensemble » nécessaires pour garantir l'ordre social (Offe, 2000)<sup>33</sup>. Or, certains instruments sur lesquels ce nouvel espace de régulation s'édifie aujourd'hui, privilégient le marché (i.e. la privatisation de la régulation) tandis que d'autres favorisent davantage la participation de la société civile (i.e. la régulation socialisée) (O'Rourke, 2003, 2006). Selon nous, ces mécanismes écartent trop souvent de l'équation l'État dont l'intervention est néanmoins fondamentale d'une part, pour la création continue de normes sous la forme de lois positives et d'autre part, pour garantir l'ordre social (Offe, 2000). L'articulation de ces mécanismes aux législations est d'autant plus nécessaire puisque les normes de RSE pourraient bien contribuer à renforcer, voire à moderniser le droit traditionnel : ces normes que certains juristes situent par erreur à l'extérieur du champ juridique (Desbarat, 2010), permettent en effet de redéfinir les frontières d'une

---

<sup>33</sup> Pour Offe (2000), chacune de ces sphères incarne des principes complémentaires du « vivre ensemble » si bien qu'il convient à présent de faire émerger un arrangement institutionnel entre ces trois qualités humaines. Ainsi, l'État qui opère sur la raison, vise l'égalité devant la loi et mise sur la garantie des droits; le marché qui fonctionne sur l'intérêt, vise la liberté des choix et mise sur le respect des contrats; enfin, la communauté qui opère suivant la passion, vise la préservation de l'identité et mise sur l'identification et la satisfaction des besoins. Pour Offe, les solutions « monistes » qui avantagent une sphère au détriment des autres de même que celles favorisant deux de ces trois modes pour garantir l'ordre social, sont désormais désuètes : seules les solutions « impures », c'est-à-dire celles qui se situeraient à cheval entre la social-démocratie, le libéralisme de marché et le communautarisme sont à privilégier. À l'instar d'Offe, nous soutenons qu'une participation accrue de la société civile à la délibération politique est essentielle, mais qu'elle ne doit pas s'accompagner d'un retrait excessif de l'État : son intervention est fondamentale d'une part à la création continue de normes sous la forme de lois positives et d'autre part, au maintien de l'ordre et à l'application de la règle de droit.

« entreprise morcelée »<sup>34</sup> en considérant ses impacts sur l'ensemble de ses relations commerciales (Commission des droits de l'homme, 2008) et d'inclure de nouveaux acteurs et des objets transnationaux inédits au dialogue social (Saincy, 2006). Dans cette optique réformiste du droit, certains imaginent la création de nouvelles instances d'arbitrage, voire l'émergence de nouveaux tribunaux, qui permettraient aux consommateurs et aux travailleurs du Nord et du Sud de délibérer sur des enjeux sociaux soulevés par l'application de ces instruments de régulation et de s'assurer ainsi de leur effectivité (Utting, 2001 ; Dumas, 2010).

Néanmoins, la perspective d'une éventuelle modernisation du droit repose sur l'efficacité des actions menées par les ONG et les syndicats dans le but d'orienter le futur développement de cet espace de régulation d'où notre intérêt à étudier, dans le cadre de cette thèse, le rapprochement stratégique qui s'opère actuellement entre ces deux mouvements sociaux. Dans ce chapitre, nous avons identifié d'importants défis devant être relevés par les ONG et les syndicats pour l'élaboration d'actions conjointes dans ce nouvel espace de régulation. Pour en citer quelques-uns, rappelons la question de l'articulation des sources de droit, le renforcement des capacités institutionnelles et judiciaires des pays d'accueil, la coordination d'actions à différents échelons de la chaîne globale de valeur (CGV), l'élargissement du spectre des entreprises ciblées, la mobilisation effective des consommateurs, la diversification des ressources de pouvoir, etc. Alors que la participation des ONG à cet espace de régulation semble acquise, de nombreuses questions subsistent par ailleurs quant à l'implication des syndicats. Les organisations de la société civile détiennent en effet un capital de légitimation important qui les rend très attrayantes auprès des entreprises transnationales qui, bien qu'ayant acquis un pouvoir considérable à l'ère de la mondialisation économique, sont à la recherche constante d'un capital de légitimité pour mener leurs activités (Beck, 2003). Bien que le mouvement syndical international s'intéresse depuis plusieurs années à la

---

<sup>34</sup> Expression utilisée par Daugareilh (2006).

construction de ce nouvel espace de régulation, comme en atteste sa participation aux négociations entourant la définition de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO), beaucoup de doutes subsistent en outre concernant l'adhésion des équipes syndicales locales pourtant essentielle à sa mise en œuvre effective.

La littérature empirique que nous avons explorée dans ce chapitre établit cependant que les syndicats développent des stratégies innovantes pour s'adapter à la nouvelle conjoncture mondiale. Que ce soit aux niveaux international, national et local, on observe que des efforts considérables sont déployés pour élargir les liens de solidarité des syndicats avec leurs homologues du Sud, par exemple, et parfois même avec des ONG et des organismes communautaires pour se mobiliser sur des préoccupations communes, voire des enjeux politiques plus ou moins proches de leurs intérêts traditionnels. Certaines formes de collaboration avec des organisations de la société civile ont d'ailleurs permis d'apporter de nouveaux cadres d'interprétation à leurs actions collectives (Tattersall, 2009 ; Yates, 2010). Ces rapprochements nous intéressent particulièrement dans la mesure où la participation des syndicats à l'espace de régulation à vocation transnationale que nous avons dépeint dans ce chapitre, est conditionnelle à son inscription dans une vision politique large susceptible de fédérer les équipes syndicales qui seront éventuellement appelées à jouer un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre de ces instruments. À ces conditions s'ajoute selon nous celle de leur capacité à considérer d'autres modes de régulation au sein desquels le rôle de l'État ainsi que celui des syndicats ne seront plus aussi centraux. Dans le prochain chapitre, nous proposons de concentrer notre analyse sur le positionnement des syndicats dans le champ de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La définition de l'approche de l'« autorégulation » et de la « corégulation » qui correspondent à des modes d'institutionnalisation distincts de la RSE, permettra de préciser davantage les défis qui se posent aux acteurs sociaux pour participer à l'institutionnalisation de ce champ de régulation.



## **CHAPITRE II**

### **L'INCURSION DE L'ACTEUR SYNDICAL DANS LE CHAMP DE RÉGULATION DE LA RSE : LES COALITIONS SYNDICATS – ONG COMME VECTEUR D'APPROPRIATION ?**

L'objectif de ce chapitre consiste à la fois à définir la RSE comme un champ de régulation émergeant dont le futur développement dépendra de l'issue des confrontations entre acteurs sociaux et à analyser, dans ce processus d'institutionnalisation, la position plutôt ambiguë des syndicats qui, après avoir longtemps rejeté ces nouvelles pratiques managériales pour des raisons que nous tenterons d'explicitier ici, s'y intéressent à présent au point de s'investir au sein de coalitions réunissant divers mouvements de la société civile pour y mener des actions conjointes. À l'issue de cette analyse, nous esquisserons l'hypothèse selon laquelle l'implication des syndicats au sein de coalitions réunissant une diversité d'ONG pourrait s'avérer un vecteur d'appropriation privilégié de la RSE dans la mesure où cette forme de collaboration est propice à l'élaboration de nouveaux cadres d'interprétation et de modalités renouvelées d'actions collectives (Fantasia et Voss, 2003 ; Tattersall, 2006, 2008).

Dans ce chapitre, nous poserons dans un premier temps un regard historique sur le développement de la RSE pour revenir sur son enracinement aux États-Unis et suivre sa diffusion à travers des contextes socio-institutionnels différents. Cette section sera l'occasion d'établir le caractère antagoniste de cette notion : en quittant l'enceinte de l'entreprise, dont le but était de faire preuve de sa capacité à s'autoréguler, la RSE a été réinterprétée par les acteurs sociaux, en l'occurrence les ONG et les syndicats, pour exiger une plus grande responsabilisation des acteurs économiques (Gendron,

2011). Si cette situation peut *a priori* paraître paradoxale, elle s'explique par la coexistence de deux approches radicalement différentes quant à l'institutionnalisation de la RSE : la première que l'on nommera l'approche « autorégulatoire » de la RSE, mais que plusieurs qualifient également d'approche « contractualiste » (Boidin et *al.*, 2009) ou d'approche « managériale » (Seignour et Vercher, 2010 ; Vercher et *al.*, 2010), repose sur une conception volontariste et relativiste de la RSE que l'entreprise met en œuvre dans l'optique de s'autoréguler en intégrant les attentes des parties prenantes selon les modalités de son choix. La deuxième que l'on appellera l'approche de la « corégulation » de la RSE, à laquelle adhèrent les ONG et les syndicats, préconise plutôt un renforcement des capacités institutionnelles pour encadrer les actions des entreprises, en créant de réseaux normatifs ou en adoptant une régulation contraignante. Sans prétendre que ces caractéristiques se retrouvent parfaitement dans la réalité, ces approches représentent dans notre perspective des « idéal-types » (au sens de Weber) à partir desquels il sera possible de comprendre les défis que la prédominance de l'approche de l'autorégulation représente pour les acteurs sociaux alors qu'ils doivent engager une « lutte » (Fligstein, 2001 ; Fligstein et McAdam, 2012) pour l'orienter vers de la corégulation.

C'est dans cette optique que nous analyserons, dans un deuxième temps, les actions menées de front par le mouvement syndical dans le but de promouvoir l'application des conventions internationales et des lois existantes et de stimuler une culture du dialogue social sur des thèmes jusque-là écartés de la négociation collective (Saincy, 2006). Nous constaterons ainsi que le mouvement syndical cherche à mobiliser le système de régulation de la RSE pour compléter le système de régulation hérité de la période fordiste, afin d'atteindre une masse importante de travailleurs marginalisés et non protégés. Alors qu'il est courant de lire dans la littérature que les syndicats doivent articuler au sein de leurs actions collectives une pluralité de territoires (Jobert, 2008 ; Hennebert, 2009 ; etc.), nous avancerons pour notre part qu'ils doivent également inscrire leurs stratégies dans la vision dominante de la RSE pour favoriser

l'institutionnalisation d'un cadre de responsabilité sociale collectivement construit. L'émergence d'un tel cadre étant selon nous tributaire de la capacité des syndicats, en particulier des équipes syndicales locales, à élargir les horizons du dialogue social et de la négociation collective afin de se constituer en contre-pouvoir, nous poserons finalement l'hypothèse que leur implication au sein de coalitions réunissant une pluralité d'acteurs pourrait participer à l'élaboration de nouveaux cadres d'interprétation de la RSE et de modalités renouvelées d'actions collectives.

### **2.1. Le concept de RSE : entre construction, interprétation et adaptation**

Pour commencer cette section, nous proposons une approche historique de la RSE, car son ancrage culturel et idéologique permet de mieux appréhender les préoccupations du mouvement syndical par rapport à l'émergence de ces nouvelles pratiques managériales. En effet, ses origines étasuniennes et managériales expliquent le caractère volontaire et relativiste du concept de RSE et la prédominance du modèle des parties prenantes pour son opérationnalisation. Nous verrons que le concept et les pratiques de RSE ont essaimé en fonction de l'expansion des activités des entreprises transnationales pour s'insérer dans des cadres institutionnels différents où le poids de la régulation et de la négociation collective peut être très variable. Dans un deuxième temps, nous distinguerons les différentes conceptions de la RSE qui coexistent actuellement en mettant l'accent sur le sens donné par l'acteur syndical. En quittant l'arène de l'entreprise, nous constaterons que la diffusion de la responsabilité sociale auprès d'autres acteurs sociaux a donné lieu à la multiplication des interprétations, chacun mettant de l'avant ses revendications traditionnelles. Enfin, dans un troisième temps, nous situerons notre propos au niveau des fondements théoriques de la RSE dans le but d'établir d'éventuelles implications sur les stratégies des acteurs sociaux. Ainsi, nous verrons qu'il existe deux approches à la RSE : la première est l'« approche de l'autorégulation » qui véhicule l'idée que l'entreprise peut répondre à ses responsabilités sociales sur la base d'une action individuelle et volontaire en



mobilisant, selon les procédés de son choix, les attentes de ses partenaires ; la deuxième est l'« approche de la corégulation » qui conçoit la RSE comme un moyen de renforcer les mécanismes institutionnels existants et de créer des dynamiques sociales pour encadrer les entreprises et leur chaîne globale de valeur.

### *2.1.1 Un bref historique : de son émergence aux États-Unis à nos jours*

Le concept de RSE est né aux États-Unis (Pasquero, 2005)<sup>35</sup>. Cet enracinement s'explique par la forte légitimité dont bénéficie le système capitaliste dans ce pays. En effet, le capitalisme libéral, malgré les crises d'identité qu'il a traversées, a été critiqué dans une moindre mesure puisque le système de liberté d'entreprise est considéré dans ce pays comme fondamentalement bon (ibidem). Cette confiance accordée au système capitaliste expliquerait le fait qu'aux États-Unis, ce sont généralement les grandes entreprises qui ont été identifiées comme étant à l'origine de son dysfonctionnement, et non le contraire (ibidem). Alors qu'en Europe, l'État est intervenu pour préserver l'intérêt général face aux abus des grandes entreprises, c'est la tradition du volontarisme libéral qui a prévalu aux États-Unis d'où l'adoption par les entreprises privées d'initiatives volontaires à teneur sociale (ibidem). Il faut également mentionner la prédominance de l'éthique morale protestante qui aura été un terrain propice à l'application concrète du concept de RSE et au développement d'une réflexion critique sur les formes d'organisation socio-économique (Iribarne, 2002). Aux premières pratiques de RSE, on associe le plus souvent les programmes destinés à améliorer les conditions de vie des employés et de leur famille mis en œuvre à la fin de la Première Guerre mondiale par les grandes firmes étasuniennes, pour obtenir la légitimité sociale nécessaire à leur prospérité économique :

À la fin de la Première Guerre mondiale, certaines des plus importantes sociétés américaines, dont General Electric, Eastman Kodak, National Cash Register,

---

<sup>35</sup> Matten et Moon (2004) font la distinction entre la « RSE explicite » et la « RSE implicite » pour préciser que les pratiques de RSE sont apparues implicitement en Europe continentale alors qu'à la même période, elles étaient mises en œuvre de façon explicite aux États-Unis.

Standard Oil, U.S. Rubber et Goodyear Tire & Rubber Company, s'appliquent à donner d'elles l'image de compagnies socialement responsables. Le « nouveau capitalisme », comme cette tendance est appelée, cherche à modifier la perception que les citoyens ont des entreprises à coups de promesses, de déclarations à teneur sociale, de meilleures pratiques salariales et de meilleures conditions de travail. [...] Leader de ce mouvement et président de Goodyear pendant 32 ans, Paul W. Litchfield est convaincu que le capitalisme ne peut survivre si les dissensions et les conflits ne cèdent pas la place à l'égalité et à la coopération entre capitalistes et travailleurs. Malgré les accusations de communisme et de marxisme que lui lancent certains chefs d'entreprise, Litchfield met sur pied des programmes destinés à améliorer la qualité de vie et le niveau d'éducation de ses employés et de leur famille, et à faire plus de place au personnel dans la gestion de la compagnie (Bakan, 2004 : 27).

Les années trente furent marquées par une nouvelle vague de critiques à l'égard des grandes entreprises tenues en partie responsables de la crise de 1929 (ibidem). Dans *The Modern Corporation and Private Property*, les économistes américains Berle et Means (1932) écrivaient que les entreprises n'avaient d'autres choix que de tenir compte des revendications des divers groupes sociaux pour assurer la survie du système capitaliste. Cet avertissement fut entendu puisque les entreprises mirent en œuvre de nouvelles pratiques à teneur sociale afin de rétablir leur crédibilité (Bakan, 2004). Alors qu'à ses débuts, la RSE se limitait à la philanthropie, voire au paternalisme corporatif dont on connaît aujourd'hui les bienfaits et les abus (Salmon, 2002), il faudra attendre les années soixante pour que les mouvements sociaux fassent évoluer ces pratiques. En effet, plusieurs mouvements de contestation se sont succédés pour faire pression directement sur les entreprises afin que les gestionnaires se préoccupent par exemple de l'impact de leurs activités sur l'environnement, de la guerre, de la discrimination envers les minorités, etc. (Gendron et *al.*, 2004). Ce faisant, la mobilisation de la société civile a contribué à élargir et à enrichir la notion de la RSE et à en démocratiser les pratiques. Dans les années quatre-vingt, la pression sociale étant devenue inéluctable, la gestion stratégique des parties prenantes fait son entrée en sciences de l'administration avec la théorie développée par R. Edwards Freeman (1984) (ibidem). Des cours en RSE, puis en éthique des affaires, sont



introduits aux programmes offerts par les écoles de gestion américaines pour sensibiliser le monde des affaires à leurs nouvelles obligations sociales et morales (Pasquero, 2005).

Dans les années quatre-vingt-dix et deux mille, l'institutionnalisation de la RSE atteint une nouvelle étape, celle de sa professionnalisation, tandis que les entreprises sont de plus en plus évaluées en fonction de leur performance extra financière, c'est-à-dire selon des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance (i.e. critères ESG) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Alors que l'investissement socialement responsable était jusqu'alors le fait des congrégations religieuses et des activistes, des investisseurs institutionnels tels que des banques et des fonds de placement s'emparent de cette pratique pour créer un véritable marché (Gendron et Bourque, 2003). Des agences de notation sociale apparaissent pour orienter les décisions d'affaires des investisseurs individuels et institutionnels (Gond, 2006). De nouvelles législations telles que la Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) en France ou encore, la Loi sur les banques au Canada, obligent les entreprises à rendre compte de leur performance extra financière à travers la publication d'un rapport social et environnemental (Gendron et *al.*, 2004).

Par ailleurs, les mouvements sociaux qui avaient, jusqu'à la fin des années soixante, eu tendance à viser les gouvernements pour obtenir des réformes, s'adressent directement aux entreprises pour leurs présenter leurs revendications relativement à une large diversité d'enjeux (pollution, sécurité alimentaire, droits humains, droits des minorités, droits des femmes, etc.) afin qu'elles modifient et améliorent leurs pratiques. Ce mode opératoire développé par les mouvements sociaux dans les années quatre-vingt vient pallier la transformation du rôle de l'État qui s'attelle, dans un contexte consacré à la rigueur budgétaire, à déréglementer, à couper dans les budgets des ministères et des programmes sociaux, afin de réduire les déficits publics. Poussant plus loin la logique réformiste, certains regroupements de la société civile



investissent la sphère économique et financière afin d'institutionnaliser des alternatives de marché, voire pour les plus ambitieux, créer un marché alternatif (commerce équitable, système coopératif, consommation responsable, etc.) susceptible de se substituer au modèle économique néolibéral ; c'est ce que Gendron (2001, 2005) appelle, dans la suite des travaux de Touraine, les « nouveaux mouvements sociaux économiques » en référence aux mouvements du commerce équitable et de la consommation responsable<sup>36 37</sup>.

En se diffusant ainsi à d'autres acteurs sociaux, le concept de responsabilité sociale a donné lieu à la multiplication des interprétations au point de polariser le débat public sur des positions parfois irréconciliables entre les entreprises et le patronat d'un côté, et les ONG et les syndicats de l'autre, sur la définition même de cette notion, les moyens de sa mise en œuvre et son encadrement. Cette tendance s'est d'ailleurs particulièrement illustrée lors des consultations publiques menées en 2002 par l'Union Européenne (UE) dans le cadre de son Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises qui se sont soldées par un abandon pur et simple de toute tentative de réglementation (Gendron, 2011). À cet égard, l'adoption formelle de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) en septembre 2010, fruit

---

<sup>36</sup> Plusieurs sociologues estiment que les nouveaux mouvements sociaux constituent une génération appartenant au passé et identifient, dans la continuité des travaux lancés par Touraine, de nouvelles formes de mobilisation adaptées au processus de mondialisation des économies. Cette génération de mouvements sociaux se retrouve dans la littérature sous différents noms : les mouvements altermondialistes et les anti-mouvements globaux chez Wieviorka (2005), les mouvements du consumérisme politique (Micheletti, 2003) et les nouveaux mouvements sociaux économiques chez Gendron (2005) en sont des exemples.

<sup>37</sup> La capacité de ces mouvements sociaux à réformer substantiellement l'économie fait aujourd'hui débat. À titre d'exemple, les contraintes structurelles (déséquilibre des échanges commerciaux, hégémonie des pays du Nord par rapport à ceux du Sud dans les rapports commerciaux, création de réseaux de distribution alternatifs, accès aux consommateurs, etc.) représentent de tels défis que les organisations du commerce équitable, dont les ressources souvent limitées sont accaparées pour assurer leur survie financière sur des marchés compétitifs et volatiles, ne parviennent pas à transformer leur environnement institutionnel (Gendron et al., 2009). Pire, le commerce équitable tend à reproduire inexorablement les inégalités sociales engendrées par le système économique actuel (ibidem). Pour sortir du piège de la « niche de marché », les chercheurs de l'École de Montréal invitent le mouvement du commerce équitable à se constituer en véritable modèle de développement en misant notamment sur le renforcement des capacités des institutions locales (ibidem).

de cinq années de négociation entre une grande diversité d'acteurs sociaux (gouvernements, entreprises, syndicats, ONG, associations de consommateurs, organisations internationales, experts, etc.) représente une avancée significative puisque ces derniers ont su juguler ces antagonismes pour proposer une définition aboutie de la responsabilité sociale :

C'est à ce jour la seule initiative aboutie au niveau mondial en matière de définition exhaustive de tous les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de leur mise en œuvre. [...] L'ISO 26000 a aussi l'avantage de se référer et de rassembler tous les textes de référence des organisations internationales étatiques (OIT, ONU, OCDE...) en un seul document. Autre originalité, la norme a été élaborée avec toutes les parties prenantes : les Etats ont été placés sur un pied d'égalité avec les représentants de cinq autres collèges, des syndicats aux ONG en passant par les associations de consommateurs ou d'entreprises. Il présente certaines avancées importantes, comme l'affirmation que le développement durable doit être un objectif pour les entreprises [...] ou encore l'affirmation du concept de sphère d'influence - ce qui implique que la RSE s'applique au-delà du périmètre de consolidation comptable ou juridique de l'entreprise, vers sa chaîne d'approvisionnement par exemple – et de « due diligence », c'est-à-dire de devoir se préoccuper de l'application de principes et de pratiques de RSE au sein de cette sphère d'influence [...] Autre avancée, l'affirmation du fait que les attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise peuvent évoluer, et que les pratiques et objectifs de la RSE doivent donc être révisés en conséquence (Capron, 2010, cité dans Reverchon, 2010 : 1).

Bien que la norme ISO 26 0000 relève, dans sa mouture finale, d'un compromis politique âprement négocié entre les parties, plusieurs soulignent, à juste titre, son caractère « hors norme » tant par la nature du processus d'élaboration internationale dont elle résulte que pour la nature hautement politique des questions qu'elle aborde (Capron et *al.*, 2011). Entre autres compromis, certains pays dont la Chine auraient obtenu que celle-ci soit strictement d'application volontaire et qu'elle ne devienne pas un paramètre à respecter dans le cadre des échanges commerciaux (Schömann, 2012). Les employeurs auraient acquis, pour leur part, que la norme ISO 26 000 ne fasse l'objet d'aucune certification et qu'elle s'applique à toutes les organisations, dont les

ONG (et pas seulement aux entreprises) (La Missive de Gestion Attentive, 2010). Toutefois, la norme ISO 26 000 devrait vraisemblablement être adoptée par plusieurs États, par le biais du travail des organismes nationaux de normalisation, sous la forme d'une norme nationale (Allard et Hanquez, 2010)<sup>38</sup>. Au Québec, le Bureau normalisation du Québec (BNQ) a d'ailleurs développé un référentiel s'inspirant des lignes directrices de la norme ISO 26 000 et du Global reporting initiative (GRI) pour faciliter la prise en charge par les entreprises des principes de la Loi sur le développement durable adoptée en 2006 par le gouvernement provincial (BNQ, 2012). Si la transposition de ces normes universelles au sein des espaces nationaux est en cours, il ne faut cependant pas minimiser les clivages importants qui subsistent entre les acteurs sociaux sur la conception de la RSE et ses conditions de mise en œuvre. Dans la section suivante, nous procéderons à une analyse des discours des entreprises, des organisations patronales, des ONG et des syndicats pour rendre compte du caractère antagoniste que revêt la notion de RSE.

---

<sup>38</sup> La France, l'Autriche et aussi d'autres pays développent actuellement une norme nationale calquée sur la norme ISO 26 000.



### ***2.1.2 La RSE : des interprétations multiples et conflictuelles***

Alors que les entreprises transnationales ont développé, dans les années soixante-dix, des pratiques managériales de RSE pour faire montre de leur capacité à s'autoréguler et éviter ainsi un encadrement juridique de leurs activités extraterritoriales (Hepple, 1999), les acteurs de la société civile se sont emparés de ce concept pour avancer paradoxalement « l'idée d'une nécessaire « responsabilisation » des entreprises » (Gendron, 2011 : 7). En nous basant sur l'analyse de mémoires déposés dans le cadre de consultations parlementaires et des recherches conduites plus spécifiquement sur la conception syndicale de la RSE, nous proposons de définir les représentations sociales qui coexistent sur le contenu, la forme et la mise en œuvre de la responsabilité sociale. Cette perspective sociologique de la RSE nous permettra de jauger la nature antagoniste de ce concept qui serait pour plusieurs révélateur d'un conflit social ouvert sur le rôle institutionnel de l'entreprise dans nos sociétés modernes avancées et sur les modes et principes de régulation sociale à privilégier pour assurer un partage équitable des richesses créées à l'échelle globale (Gendron, et *al.*, 2004 ; Pasquero et Turcotte, 2007 ; Najlaoui et *al.*, 2010 ; Gendron, 2011). Pour ce faire, nous détaillerons les représentations sociales de trois catégories d'acteurs sociaux, soit (1) les entreprises et les associations patronales ; (2) les Organisations non gouvernementales (ONG), les associations étudiantes et les groupes communautaires ; enfin, (3) les syndicats.

#### ***Les entreprises et les associations patronales***

Les entreprises et les associations patronales s'entendent généralement pour définir la RSE comme l'intégration sur une base volontaire des attentes des parties prenantes aux décisions d'affaires. Pour cette catégorie d'acteurs, cette prise en compte de leurs intérêts s'apparente à une gestion de risques puisqu'il s'agit avant tout de préserver la rentabilité des entreprises en limitant les imprévus sur la conduite des affaires. Dans leur perspective, il est souhaitable que les modalités par lesquelles les attentes des

parties prenantes sont intégrées aux décisions d'affaire soient laissées à la discrétion des gestionnaires d'entreprise qui optent le plus souvent pour la reddition de compte. Bien que la publication des rapports de performance extra-financière est censée s'adresser aux parties prenantes, il est intéressant de noter que leur participation à l'élaboration de ces documents demeure une pratique marginale et que leur utilisation par des groupes de pression et des syndicats soit par ailleurs limitée (Caron et Gendron, 2007 ; Groupe Alpha, 2012).

Alors que la définition traditionnelle de la RSE oppose les initiatives volontaires à la loi, en les faisant figurer comme des alternatives crédibles à la réglementation, force est de constater que l'analyse de contenu des rapports extra-financiers produits par les entreprises établit une toute autre relation au droit. En effet, comme le souligne Gendron (2011), la « conformité aux lois » y apparaît paradoxalement comme « un élément incontournable de la responsabilité sociale » (2011 : 10), et contrairement à l'idée généralement véhiculée dans le milieu des affaires, « [...] la responsabilité sociale « s'appuie sur le droit », « promeut le droit », et l'entreprise qui se dit responsable « affiche son légalisme » (Lacheze, 2008) », et enfin, « [...] le droit est même utilisé pour limiter les engagements des entreprises » (ibidem). Toute en présentant la RSE comme une alternative crédible au droit, l'entreprise cherche pourtant à légitimer ses pratiques par sa capacité à respecter et à promouvoir la législation, afin d'asseoir l'idée qu'elle n'a pas besoin d'être encadrée par des dispositifs institutionnels et sociaux.

*Les Organisations non gouvernementales (ONG), les associations étudiantes et les groupes communautaires*

Pour cette catégorie d'acteurs sociaux plutôt hétérogène puisqu'elle réunit des organisations œuvrant pour des causes variées, la RSE se définit en lien avec les droits fondamentaux de l'homme, les droits fondamentaux au travail et le droit de l'environnement (Champion et al., 2004 ; Najlaoui et al., 2010). Dans leur ensemble,

les ONG dénoncent le caractère volontaire de la RSE et appellent à l'adoption d'un cadre réglementaire ancré dans le droit international s'étendant aux activités extraterritoriales des firmes transnationales. Dans cette optique, les ONG avancent de multiples références internationales : la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions et les normes de l'OIT, les Principes directeurs de l'OCDE, les Principes directeurs des Nations unies, la Convention des Nations unies sur la biodiversité, la Convention des Nations unies sur les changements climatiques, etc. Pour plusieurs, cet encadrement juridique de la responsabilité sociale devrait émaner d'organisations internationales (par exemple, les Nations unies et l'Union européenne) sous la forme d'une réglementation internationale ; pour d'autres, il devrait s'agir d'une réglementation nationale visant les activités extraterritoriales des entreprises transnationales ; et pour certaines, celui-ci pourrait prendre la forme d'un système hybride entremêlant les sources de régulation et s'appuyant sur l'intervention de la société civile (Champion et Capron, 2005). Les ONG s'entendent néanmoins pour réclamer plus de transparence sur les pratiques des entreprises en les soumettant à l'obligation de divulguer des informations sur leur performance extra-financière (Champion et *al.*, 2004 ; Najlaoui et *al.*, 2010).

### *Les syndicats*

De façon générale, les syndicats établissent les fondements de la RSE dans le respect du droit du travail, en particulier des droits à la liberté syndicale et à la négociation collective. Pour les syndicats, les pratiques de responsabilité sociale ne doivent se substituer ni aux législations nationales, ni aux conventions internationales. Au contraire, le débat ouvert sur la RSE doit contribuer au renforcement des mécanismes juridiques d'encadrement que les syndicats considèrent plus efficaces pour contrôler les actions des entreprises et du marché<sup>39</sup>. À l'instar des ONG, les syndicats

---

<sup>39</sup> Dans la section 2.2, nous détaillerons les revendications formulées par le mouvement syndical sur les aspects liés à la régulation de la RSE, p. 110.



souhaitent rendre obligatoire la reddition de compte pour assurer une plus grande transparence sur la performance sociale et environnementale des entreprises.

Par ailleurs, les syndicats cherchent souvent à se distinguer des autres « parties prenantes » en se définissant comme une « partie constitutive de l'entreprise » (Justice, 2003 ; Saincy, 2004). C'est pour cette raison que certains syndicats discriminent la dimension externe de la RSE et la dimension interne de la RSE dont ils se définissent comme les représentants légitimes. Lorsqu'invités à se prononcer sur leur conception de la RSE, les représentants de syndicats européens évoquent le plus souvent les enjeux internes sur lesquels ils interviennent régulièrement : la santé et la sécurité, la prévention de la discrimination, la gestion du changement lié à la restructuration et au vieillissement de la population, la qualité des emplois et la formation continue, la conciliation travail-famille, etc. (Preuss, 2008). Confrontés à une crise économique importante, les syndicalistes européens mentionnent également des enjeux de société avec lesquels ils doivent composer au plan politique : désindustrialisation, pérennité des emplois, politique de reclassement des salariés, etc. (ibidem). Enfin, mentionnons que les aspects reliés à la dimension externe de la RSE, comme l'engagement communautaire, la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, la protection de l'environnement et la question de la fiscalité, ont été peu évoqués par les répondants syndicaux (ibidem).

Cette analyse des représentations sociales illustre qu'en sortant des enceintes de l'entreprise, le concept de responsabilité sociale s'est vu réinterprété par les acteurs sociaux polarisant ainsi le débat sur sa définition et les conditions de sa mise en œuvre. D'un côté, les entreprises et les associations patronales envisagent la RSE comme une stratégie visant à réduire les risques dans un contexte où le capital intangible est devenu une ressource organisationnelle importante pour rester compétitif. En cherchant à faire la preuve de leur responsabilité sociale, la plupart des entreprises souhaite éviter l'adoption d'une réglementation contraignante tandis que

les plus innovantes d'entre elles misent sur leur leadership pour influencer une éventuelle législation qui entérine généralement les meilleures pratiques existantes (Gendron, 2011). De l'autre, les ONG qui sont plus enclines à promouvoir les droits de l'homme, et les syndicats qui soutiennent davantage le droit international du travail, militent pour que les pratiques de RSE renforcent l'institutionnalisation des droits fondamentaux à l'échelle internationale et réhabilitent l'autorité des États passablement affaiblie par l'émancipation territoriale des firmes transnationales. Il semble néanmoins se dessiner un consensus à minima sur la reddition de compte, interface privilégiée par les entreprises pour gérer leurs relations avec les parties prenantes, et instrument prôné par les ONG et les syndicats pour lever le voile sur la performance sociale et environnementale des firmes et de leur chaîne d'approvisionnement et créer un rapport de force (Najlaoui et *al.*, 2010). Nous résumons ces différentes conceptions dans le Tableau 2.1 qui suit.

Tableau 2.1 : Conceptions de la RSE par catégorie d'acteurs sociaux

Catégories d'acteur	Conceptions de la RSE	Conditions de mise en œuvre
<i>Entreprises et associations patronales</i>	Conformité aux lois et aux conventions internationales	Intégration sur une base volontaire des attentes exprimées par les parties prenantes (i.e. reddition de compte)
<i>Organisations gouvernementales non (ONG), associations étudiantes et groupes communautaires</i>	Droits fondamentaux de l'homme, droits fondamentaux au travail, droit international de l'environnement	Encadrement juridique de la RSE au sein des espaces nationaux et à l'échelle internationale par des organisations internationales  Obligation de rendre des comptes sur la performance extra-financière
<i>Syndicats</i>	Droit du travail, droits fondamentaux au travail	Encadrement juridique de la RSE au sein des espaces nationaux et à l'échelle internationale par des organisations internationales  Obligation de rendre des comptes sur la performance extra-financière

Inspiré de Najlaoui et al. (2010)



À l'issue de cette section, nous sommes en mesure de distinguer deux groupes d'acteurs sociaux : le premier, composé des entreprises et des organisations patronales, véhicule une conception volontariste et relativiste de la responsabilité sociale qu'ils définissent comme l'intégration volontaire des demandes sociales exprimées par les parties prenantes. Le deuxième au sein duquel figurent les syndicats et les ONG, prône la définition d'un cadre législatif en matière de responsabilité sociale inscrit dans les droits fondamentaux de l'homme, les droits fondamentaux au travail et le droit de l'environnement. Ces positions qui incarnent dans notre perspective des idéal-types, permettent d'appréhender la lutte à laquelle se livrent les différentes catégories d'acteurs pour peser sur les modalités d'institutionnalisation de la RSE : l'approche de l'« autorégulation » de la RSE que l'on évoque aussi parfois comme l'approche « managériale » ou « contractualiste » (Capron, 2006, 2009 ; Boidin et *al.*, 2009 ; Seignour et Vercher, 2011 ; Vercher et *al.*, 2011 ; etc.) *versus* l'approche de la « corégulation » qui associe, à divers degrés, des acteurs de la société civile (Gendron et *al.*, 2004 ; Gendron, 2011 ; Gendron et Girard, 2013 ; Gendron, 2014). Nous définirons à présent les fondements théoriques de ces approches afin de concevoir les implications pour les syndicats et les ONG qui cherchent à créer un rapport de force pour participer aux modalités d'institutionnalisation de ce champ de régulation. Nous constaterons que même si l'approche de l'autorégulation est dominante, les syndicats mobilisent à présent certains instruments volontaires de RSE et négocient des ACI qui pourraient bien favoriser l'émergence d'un modèle co-régulatoire de la RSE.

### ***2.1.3 Approche de l'autorégulation versus approche de la corégulation de la RSE***

Dans notre perspective, ces courants que nous opposons sont des idéal-types devant nous permettre d'envisager les tensions vécues par des acteurs sociaux qui cherchent à s'engager dans une lutte portant sur les modalités d'institutionnalisation du champ de régulation de la RSE. L'analyse des pratiques montre cependant que même des initiatives présentées comme unilatérales sont le produit d'interactions plurielles entre des ordres juridiques étatiques et non étatiques (Vallée et *al.*, 2000) lorsque celles-ci ne sont pas élaborées en lien avec les principaux interlocuteurs de l'entreprise (Gendron, 2013). Si nous reconnaissons que les initiatives unilatérales s'enchaînent elles-aussi dans des cadres institutionnels et des réseaux relationnels, leur degré d'institutionnalisation est variable, ce qui confère à ces pratiques un caractère plus ou moins contraignant. Ainsi, l'opposition artificielle que nous posons entre l'approche de l'« autorégulation » et l'approche de la « corégulation » de la RSE vise à rendre compte du degré d'institutionnalisation plus ou moins élevé des initiatives de RSE ; ce processus d'institutionnalisation reposant en partie sur les interactions créées par les acteurs sociaux (Campbell, 2007)

Pour définir ces deux approches, nous aurons recours aux contributions de l'École de Montréal (Gendron et Girard, 2013) qui offrent d'appréhender la RSE comme des innovations sociales qui favorisent la participation de la société civile à la transformation des institutions traditionnelles de régulation, dans un contexte marqué par la crise écologique et la mondialisation économique. Nous mobiliserons une littérature florissante en France qui s'intéresse aux différentes acceptions de la RSE en Europe continentale et aux États-Unis, berceau natal du concept de la RSE « explicite » (Boirin et *al.*, 2009 ; Seignour et Vercher, 2011 ; Vercher et *al.*, 2011 ; etc.). Celle-ci distingue en effet l'approche « managériale » ou « contractualiste » de la RSE, dont les racines se situeraient aux États-Unis, et qui véhicule une conception

volontaire de ces pratiques ; et l'approche « institutionnaliste » qui correspondrait à la tradition européenne, envisage pour sa part la RSE dans une perspective légaliste.

Nous avons considéré que les termes de l' « autorégulation » et de la « corégulation » étaient plus porteurs pour asseoir les positions antagonistes qui existent par rapport aux modalités d'institutionnalisation de la RSE et qui structurent les rapports sociaux au sein de ce champ. Plutôt que d'opposer « démarche volontaire » *versus* « obligation juridique », comme c'est souvent le cas dans les débats sur l'institutionnalisation de la RSE, nous avons retenu, comme antonyme à l' « autorégulation », le concept de « corégulation », car d'une part, il ne pose pas l'encadrement par l'État comme une finalité, et d'autre part, il a l'avantage d'intégrer le rôle des acteurs sociaux dans la création de dynamiques sociales. Nous enrichirons d'ailleurs ce construit par les travaux de Campbell (2006, 2007) qui précisent les lieux d'encastrement institutionnel qui permettent de « médiatiser » et de « contrôler » de manière effective le comportement des entreprises.

#### *L'approche de l'autorégulation de la RSE*

L'approche de l'autorégulation s'articule sur les contributions de plusieurs écoles de pensée qui véhiculent, en prenant assise sur différents ancrages théoriques, des visions distinctes de l'entreprise, de son rôle et par conséquent, des moyens à mettre en œuvre en matière de RSE. Les trois courants que Gendron (2000) identifie, à savoir la *Business Ethics* et la *Social Issue Management* que nous associons à l'approche de l'autorégulation tandis que la *Business & Society* s'apparente à une forme de corégulation en rendant compte des effets régulatoires des dynamiques sociales, participent de cette idée que l'entreprise privée est capable de prendre en charge l'intérêt commun. La *Business Ethics* propose une conception moraliste de l'entreprise en avançant qu'elle doit être assujettie aux mêmes règles que les humains. Ce courant procède en effet par analogie anthropomorphique pour définir l'entreprise



comme un « être moral » qui doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir de le faire. La *Social Issue Management* considère pour sa part les questions sociales comme des paramètres dont les gestionnaires doivent tenir compte dans la conduite de leurs affaires. Ce courant réinterprète la conception de l'entreprise telle qu'on la retrouve dans les théories économiques classiques en stipulant que la responsabilité sociale offre des nouvelles occasions d'affaire faisant en sorte que *Good Ethic is good business*.

Ces deux courants de pensée ont donné corps à un ensemble de pratiques qui visent à rendre compte que l'entreprise est capable de s'autoréguler en mettant en œuvre, sur une base strictement volontaire, des instruments de contrôle ciblant les dimensions internes et externes de la RSE. Ainsi, l'École de la *Business Ethics* se matérialise par des chartes, des codes déontologiques et des codes éthiques et de bonne conduite des affaires qui visent à contrôler la moralité des comportements des dirigeants et des employés, voire à régir les relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires commerciaux, ses fournisseurs, voire ses sous-traitants (Gendron, 2000). La *Social Issue Management* se manifeste par l'adoption de codes de conduite que les gestionnaires d'entreprises définissent et mettent en œuvre de manière unilatérale dans l'optique de contrôler des « risques », c'est-à-dire en identifiant et en mobilisant, selon les modalités de leurs choix, les attentes des parties prenantes dans le but de minimiser toute interférence sur la conduite des affaires et « neutraliser » ainsi « les rapports sociaux » dans lesquels l'entreprise « évolue et structure leur activité » (Vercher et al., 2011 : 6).

Alors que ces Écoles de pensée se rapportent à des conceptions de l'entreprise issues des théories de l'économie classique et des sciences de la gestion, les pratiques de RSE sont par conséquent envisagées dans la quête d'une efficience organisationnelle qui doit lui permettre de poursuivre sa finalité économique (Gendron, 2000, 2014). Bien que l'on assiste, depuis les années deux-milles, à la multiplication d'initiatives

impliquant des acteurs de la société civile (Utting, 2001, 2005), l'approche de l'autorégulation domine encore le champ de la RSE ; les codes de conduite unilatéraux demeurant l'instrument privilégié par les entreprises transnationales pour la mise en pratique de leurs responsabilités sociales et environnementales (Kolk et Truder, 2005 ; Seignour et *al.*, 2011). Or, depuis la crise économique et financière de 2008, on constate que l'approche de l'autorégulation se voit de plus en plus remise en question, et cela même par des organisations supranationales qui soutenaient ardemment la régulation des activités économiques par les seules forces du marché (Igalens, 2013). Signe de cette tendance, la Commission européenne se prononce en faveur de l'instauration d'un système de corégulation dans le domaine de la RSE qui conférerait la réalisation des objectifs poursuivis d'un acte législatif aux parties concernées (*ibidem*). Nous définissons à présent l'approche de la corégulation de la RSE qui associe, à des degrés divers et à différents niveaux, les acteurs de la société civile à sa mise en œuvre.

### *L'approche de la corégulation de la RSE*

Dans l'ouvrage fondateur de l'École de Montréal, Igalens (2013) s'attèle à dégager les formes de « corégulation » que l'actuel processus d'institutionnalisation de la RSE pourrait éventuellement cristalliser. Si la corégulation est généralement comprise comme relevant d'un « partage de l'action régulatrice entre plusieurs acteurs », pour d'autres « il s'agit de transformer plus profondément la gouvernance en utilisant de nouveaux outils » (Igalens, 2013 : 173). Ainsi, « la corégulation par les acteurs peut aussi bien concerner son action conjointe avec des États, une régulation qui combine un ou plusieurs États avec une organisation supranationale (UE, ONU par exemple) et enfin une régulation qui repose sur une autorité publique (nationale ou supranationale) et des acteurs privés » (*ibidem*). Contrairement à de l'autorégulation, l'intervention de l'État intervient en amont pour définir, par le biais d'un « acte législatif », les objectifs poursuivis ainsi que, pour les réaliser, les « parties

concernées » qui sont appelés à conclure des « accords volontaires » (2013 : 174). La deuxième forme correspond à l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise à de nouvelles sources de normativité par le biais d'instruments volontaires (certification privée, les pratiques de divulgation extraterritoriales, etc.). Igalens envisage une troisième qu'il qualifie de « corégulation hybride » puisque celle-ci associe des acteurs et des mécanismes d'information et d'incitation.

Si la contribution d'Igalens rend compte du caractère polysémique de ce concept, celle-ci ne détaille pas la manière dont les acteurs articuleraient leurs actions avec des règles spécifiques et des structures sociales pour conférer un degré de contrainte plus ou moins important aux pratiques de RSE. À cet égard, Campbell (2006, 2007) précise que la RSE doit être « médiatisée » à travers différentes « composantes institutionnelles » pour présider à la constitution d'un ordre coercitif, normatif et cognitif duquel les entreprises peuvent difficilement se soustraire. L'existence d'une régulation étatique forte et appliquée incite les entreprises à avoir des comportements socialement responsables, surtout si cette réglementation et les moyens de son application ont été adoptés sur la base d'une négociation et d'un consensus établi entre les entreprises, le gouvernement et les parties prenantes pertinentes (Campbell, 2007). Par ailleurs, l'existence d'un système industriel d'autorégulation bien organisé favorise selon Campbell les comportements responsables surtout dans les cas où ce système répond à une menace perçue d'une réglementation ou d'une crise industrielle majeure, et si l'État soutient cette forme de gouvernance industrielle (ibidem). Aussi, la présence d'ONG, d'organisations de mouvements sociaux, d'investisseurs institutionnels et de la presse incite les entreprises à agir de façon socialement responsable alors que ces organisations privées et indépendantes peuvent les contrôler et quand nécessaire, les forcer à modifier leurs pratiques (ibidem). En outre, l'existence d'incitatifs institutionnalisés tels que d'importantes publications sur les entreprises des programmes d'études dans des Écoles de commerce et d'autres lieux éducatifs auxquels les gestionnaires participent, encouragent également les



entreprises à avoir des comportements socialement responsables (ibidem). L'appartenance d'entreprises à des associations commerciales ou des associations d'employeurs stimule les comportements socialement responsables à la condition que celles-ci fassent la promotion de la RSE (ibidem). Enfin, l'existence d'une forme de dialogue institutionnalisée entre les syndicats, les employeurs, les ONG et les groupes de la communauté et d'autres parties prenantes, a une incidence positive sur les comportements des entreprises (ibidem).

Ainsi, l'approche de la corégulation de la RSE repose sur une conception de l'entreprise pensée comme une « institution sociale » en la faisant apparaître comme « un construit social » que les « rapports sociaux », les « luttes historiques » et les « événements » contribuent à reconfigurer (Gendron, 2014). En créant des médiateurs institutionnels à travers ce que nous appréhendons comme un système de corégulation de la RSE, l'entreprise est *de facto* mise en relation avec des différentes catégories d'acteurs sociaux avec lesquelles elle est appelée à négocier et à parvenir à des compromis sur sa mission sociale et la manière dont elle entend la poursuivre.

Dans le Tableau 2.2, nous distinguons les deux approches de la RSE qui s'opposent sur la conception de l'entreprise et le rôle des conflits au sein des organisations. Cette série de divergences a des conséquences significatives sur la conception de la RSE et son rôle dans la structuration des rapports sociaux. D'une part, ces deux approches sous-tendent des conceptions différentes de l'entreprise. Dans l'approche de l'autorégulation, la *Social Issue Management* repose sur l'idée que l'on retrouve dans la théorie économique classique selon laquelle l'entreprise est la propriété des actionnaires et qu'elle doit, de ce fait, se consacrer à la maximisation de leurs avoirs (Gendron, 2000). La *Business Ethics* qui participe de cette approche conçoit pour sa part l'entreprise comme un être moral qui, à ce titre, a le devoir de bien agir (ibidem). L'approche de la corégulation repose sur une conception de l'entreprise pensée comme une institution sociale qui se situe au cœur de rapports sociaux et de

dynamiques conflictuelles. Ces deux approches appréhendent les conflits sociaux de manière radicalement différente, l'approche de l'autorégulation les concevant comme des dysfonctionnements de l'organisation tandis que l'approche de la corégulation comme le moteur du progrès social. Découlent de ces divergences une conception de la RSE distincte. Pour l'approche de l'autorégulation, la RSE est externalisée par le biais d'actions caritatives et philanthropiques et la création de fondations (Boidin et *al.*, 2009). Lorsque la RSE est internalisée, celle-ci se rapporte à des risques à minimiser en mobilisant et en neutralisant, selon les modalités choisies par les gestionnaires, les attentes des parties prenantes (*ibidem*). Pour l'approche de la corégulation, la RSE est une composante relativement bien intégrée au système de gestion de l'entreprise sous l'effet de l'action de l'État et des parties concernées qui sont amenés à participer à sa gouvernance par le biais de mécanismes d'incitation et d'information (Igalens, 2013). Enfin, nous avons identifié les instruments de régulation mis en œuvre par l'entreprise, qui incarnent le mieux ces deux visions de la RSE : les codes éthiques et déontologiques et les codes de conduite unilatéraux s'inscrivent dans l'approche de l'autorégulation tandis que les codes de conduite multipartites et les ACI s'inscrivent dans l'approche de la corégulation.

Tableau 2.2 : Différenciation des approches de l'autorégulation et de la corégulation de la RSE

	Conception de l'entreprise	Conception des conflits sociaux	Conception de la RSE	Instruments de régulation
Approche de l'autorégulation	Propriété des actionnaires Être moral	Dysfonctionnements de l'organisation	Actions caritatives et philanthropiques  Gestion de risques	Codes déontologiques et éthiques  Codes de conduite unilatéraux
Approche de la corégulation	Institution sociale	Moteur du progrès social	Composante intégrante du système de gestion  Instruments de diffusion du droit	Codes de conduite multipartites  Accords-cadres internationaux (ACI)



Au terme de cette analyse, il apparaît donc que le champ de la RSE a été investi par de nouveaux acteurs sociaux, les ONG et les syndicats, et qu'ils appellent à une plus grande responsabilisation des entreprises par l'établissement d'un système de règles et de normes collectivement construit. Alors que les modalités adoptées jusqu'alors pour contrôler les actions des entreprises privilégient l'approche de l'autorégulation, nous avançons que les ONG et les syndicats doivent inscrire leurs actions dans cette conception dominante de la RSE, afin de faire émerger un cadre de responsabilité sociale collectivement construit au sein duquel ils œuvreront comme des contre-pouvoirs. Après avoir longtemps dénoncé ces pratiques, c'est d'ailleurs dans cette optique que le mouvement syndical s'implique à présent dans la construction de ce champ de régulation en mobilisant certains instruments volontaires et contractualistes et en négociant des ACI intégrant les questions relatives à la RSE. La section suivante examinera les différentes stratégies déployées par les syndicats pour créer un rapport de force pour participer à l'institutionnalisation de ce champ de régulation.

## **2.2. L'intervention des syndicats dans le champ de régulation de la RSE : du rejet à l'appropriation**

Nous présentons ici le changement de position de l'acteur syndical vis-à-vis de la RSE qui, après s'être montré particulièrement hostile à son développement essentiellement en raison du caractère volontaire et juridiquement non contraignant de ses pratiques, participe à présent aux débats entourant sa définition et ses conditions de mise en œuvre. Dans un premier temps, nous discuterons des divers facteurs qui ont incité les syndicats à se tenir à l'écart de ces développements. Cette section se basera sur plusieurs textes de réflexion rédigés par des syndicalistes chargés de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise au sein de leur organisation. Nous constaterons que ce rejet initial laisse à présent place à l'élaboration d'une stratégie syndicale à proprement parler, comme en témoigne la signature d'ACI sur la responsabilité sociale et la participation active du mouvement syndical au processus d'élaboration de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO). À l'issue de cette section, nous serons en mesure de constater que le mouvement syndical cherche à présent à articuler le système de régulation hérité de la période fordiste, et aujourd'hui affaibli par les multiples tentatives de démantèlement dont il fait l'objet, au système de régulation sociale de la RSE.

### *2.2.1 Aux sources du rejet syndical*

Déjà affaiblis sur le terrain de la négociation collective, les syndicats ont redouté que les initiatives volontaires et juridiquement non contraignantes de RSE ne se substituent à la réglementation et à la législation concernant les droits sociaux et les normes environnementales et que les acteurs des ONG ne prennent leur place comme interlocuteurs légitimes des entreprises. Cette préoccupation a d'ailleurs été amplifiée par la faiblesse en termes de contenu des codes de conduite de première génération adoptés de manière unilatérale par les entreprises transnationales qui ne faisaient ni référence aux normes internationales du travail, ni au droit international des droits de l'homme<sup>40</sup>. Très vite, la position du mouvement syndical a donc consisté à promouvoir les normes internationales du travail de l'OIT et à défendre le mandat de cette institution considérée comme la seule source légitime de normes relativement au travail (CSI, 2010). Aussi, le mouvement syndical s'est montré particulièrement critique à l'endroit des organismes de normalisation (en particulier vis-à-vis de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)) qui ont commencé, dans les années quatre-vingt-dix, à élaborer des normes techniques en matière sociale sans prévoir, de son point de vue, de mécanismes adéquats de concertation avec les syndicats (Justice, 2003). De façon générale, le mouvement syndical a craint que ces normes servent, dans leur application, à contourner le rôle des syndicats en tant que garants du respect du droit du travail. La professionnalisation de la RSE qui a conduit, rappelons-le, à l'émergence du métier d'auditeurs et de consultants privés chargés d'attester, par exemple, la conformité d'un fournisseur à un code de conduite, a été perçue comme une atteinte aux prérogatives légales des syndicats. En effet, certaines entreprises, bien que syndiquées, n'ont pas jugé pertinent d'associer les représentants syndicaux à leur démarche de RSE alors que certaines de ces mesures concernaient les droits fondamentaux au travail (ibidem).

---

<sup>40</sup> Concernant la faiblesse en termes de contenu des codes de conduite de première génération, lire Kolk et Tulder (2005).



Ainsi, le cœur de la critique du mouvement syndical a porté sur l'idée fondamentale que l'on retrouve dans la définition institutionnelle de la RSE, selon laquelle ces initiatives se situeraient « au-delà » de toutes contraintes légales. Dans un contexte qui se caractérise par un amoindrissement de l'influence des pouvoirs publics locaux au chapitre de la régulation sociale<sup>41</sup>, le mouvement syndical s'est inquiété de la possibilité ainsi offerte aux entreprises de se consacrer à des domaines jusque-là réservés aux politiques publiques, notamment en matière de sécurité et santé au travail et des droits humains fondamentaux au travail, sans à avoir à dialoguer avec les partenaires sociaux, et donc sans garantie que les mesures adoptées ne soient compatibles avec leur interprétation de l'intérêt collectif. C'est pour contrer la conception répandue de la RSE comme pratiques se situant au-delà des obligations légales que les syndicalistes appellent à une intervention de l'État pour rendre obligatoire l'instauration du dialogue social et reconnaître, en l'encadrant comme une nouvelle forme de négociation collective, le déséquilibre de pouvoir qui existe entre les partenaires de l'entreprise et le lien de subordination dans lequel se trouve les salariés (Saincy, 2004)

Par ailleurs, la nature même de la responsabilité sociale, dont la conception est sujette rappelons-le à de multiples interprétations dépendamment des intérêts en présence, semble avoir posé entrave à son appropriation par les syndicats : le flou entourant sa conception aurait occasionné des discussions stériles entre certaines directions d'entreprise et des représentants syndicaux, et ceci en aurait découragé plusieurs à aborder ces questions avec leur employeur (Justice, 2003). Pour d'autres, c'est la perception que la RSE est intrinsèquement liée à la montée des préoccupations environnementales et que cette notion est donc dominée par la dimension environnementale au détriment des aspects sociaux qui les a incités à se tenir à l'écart

---

<sup>41</sup> Ce constat s'applique non seulement aux pays en développement depuis les politiques d'ajustement structurel mises en œuvre dans les années quatre-vingt, mais également aux pays développés qui mettent en place des politiques économiques d'austérité pour répondre aux demandes des institutions financières, depuis la crise financière de 2008.

de ces nouvelles pratiques managériales (ibidem). Le fait que l'on cherche à mesurer la performance sociale, environnementale et de bonne gouvernance (i.e. les critères ESG) d'une entreprise en termes d'« impacts » a d'ailleurs conforté cette représentation (ibidem). Selon plusieurs, c'est l'idée selon laquelle la protection de l'environnement serait rentable et que les entreprises tireraient facilement des avantages économiques à améliorer leur performance environnementale, que l'on serait donc en situation « gagnant-gagnant » - argument cher aux tenants d'une approche en termes d'intérêts réciproques entre l'entreprise et ses parties prenantes - qui aurait incité à reléguer les aspects sociaux, généralement plus controversés, au deuxième plan (ibidem).

Plus fondamentalement, c'est la conception auto-régulatoire de la RSE qui a fait l'objet de nombreux commentaires critiques de la part de syndicalistes, en particulier ceux d'origine européenne (Saincy, 2004). En effet, plusieurs d'entre eux estiment que cette approche véhicule la conception d'une entreprise reliée de manière unidirectionnelle à ses parties prenantes au rang desquelles est représenté le gouvernement niant ainsi tout lien de subordination de l'entreprise à la société et à la sphère politique (ibidem). Par ailleurs, la diffusion de la théorie des parties prenantes ayant conduit à l'ouverture de la gouvernance d'entreprise à de nouveaux acteurs sociaux, en l'occurrence aux ONG, les syndicalistes ont souvent remis en doute leur légitimité sur la base de leur représentativité tout en défendant la place particulière des salariés et des syndicats en tant que parties constitutives de l'entreprise<sup>42</sup>. Certains syndicalistes critiquent par ailleurs certains partenariats établis entre des entreprises transnationales et des ONG en raison de l'absence de mécanismes adéquats de consultation des travailleurs et de leurs représentants alors qu'ils concernaient le

---

<sup>42</sup> En effet, Saincy écrit à cet égard : « Dans le gouvernement d'entreprise, la place des salariés est spécifique dans la mesure où il n'y a pas d'entreprise sans salariés. Les organisations syndicales sont, quant à elles, porteuses de revendications de pouvoir dans les entreprises et plus l'irresponsabilité de celles-ci se développe, plus leur participation au gouvernement d'entreprise est légitimée » (Saincy, 2004 : 3).

respect de normes fondamentales au travail par des sous-traitants localisés dans des pays en développement. À titre d'exemple, l'accord contracté en 2000 entre Carrefour et la Fédération internationale des droits de l'Homme (FIDH), qui portait sur l'amélioration des conditions de travail chez des sous-traitants situés en Asie du Sud, a généré en France un vif débat sur la légitimité des ONG à agir comme les substituts des travailleurs et des syndicats (Champion et Capron, 2007). En général, l'intervention des ONG est souvent critiquée par le mouvement syndical sur le fait que celle-ci ciblerait davantage l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs à défaut de leur conférer de nouveaux droits dont ils auraient pu se prévaloir pour établir un rapport de force en leur faveur (Riisgaard, 2005).

Malgré ces réserves, le mouvement syndical s'est engagé (non sans un certain fatalisme) sur ce champ de régulation, afin d'y influencer son développement. Justice (2003)<sup>43</sup> écrit à ce propos :

Les syndicats n'ont pas créée la RSE. Toutefois, ni le concept, ni le phénomène ne disparaîtront, même si les syndicalistes décident de l'ignorer [...] L'opportunité pour les syndicats consiste à utiliser la RSE comme moyen de promouvoir une culture de conformité légale et de respect des normes et de stimuler de bonnes relations professionnelles et le respect du rôle des syndicats (Justice, 2003 : 5-6).

Le constat que la RSE n'est pas un phénomène éphémère, mais bien une opportunité à saisir pour créer un rapport de force favorable au syndicalisme, laisse à présent place au développement d'une stratégie syndicale qui se structure autour de deux axes : le premier consiste à demander l'application des lois et des normes existantes et à se prononcer en faveur de la définition d'un cadre réglementaire contraignant sur la responsabilité sociale des entreprises qui se fonderait sur les normes fondamentales de l'OIT et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises

---

<sup>43</sup> Dwight W. Justice est conseiller politique à la Confédération syndicale internationale (CSI) sur les questions relatives à la RSE. Il a été le représentant de la CSI lors des négociations entourant la norme ISO 26 000.



multinationales. Le deuxième repose sur la capacité du mouvement syndical à se saisir de la RSE et de ses nouvelles pratiques managériales pour développer des formes internationales de dialogue social et de relations industrielles avec les entreprises transnationales. Cette stratégie implique par exemple la participation du mouvement syndical international aux négociations entourant la définition de normes techniques en matière sociale et la signature d'Accords-cadres internationaux (ACI) entre la direction d'entreprises transnationales, les Fédérations syndicales internationales (FSI) et certains syndicats nationaux.

### *2.2.2 Pour la construction d'un droit social à l'échelle internationale*

Avant de se positionner en faveur d'une réglementation sur la responsabilité sociale des entreprises, le mouvement syndical souligne, dès que l'occasion se présente, que des normes internationales existent déjà dans les domaines du travail, des droits humains et de l'environnement, et que celles-ci doivent donc être respectées, que ce soit par les États qui ont la responsabilité de ratifier et de faire appliquer les différentes conventions internationales que par les entreprises transnationales à qui s'adresse la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* (1977). Profitant des différentes tribunes offertes pour débattre d'un éventuel cadre réglementaire sur la responsabilité sociale des entreprises, les organisations syndicales ne manquent pas de rappeler les obligations des États à ratifier et à faire respecter les conventions internationales, et à faire appliquer certaines réglementations dans le domaine du droit du travail (Najlaoui et al., 2010)<sup>44</sup>. Ainsi, le gouvernement canadien est régulièrement interpellé par le mouvement

---

<sup>44</sup> L'analyse du discours syndical sur la RSE réalisée par Najlaoui et al. (2010) se base sur les mémoires déposés par neuf organisations syndicales dans le cadre de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation sociale (connue aussi sous le nom de la Commission Broadbent) en 2001, dont le mandat consistait à formuler une série de recommandations au gouvernement canadien pour mettre fin aux comportements délictueux de certains dirigeants d'entreprise. Les mémoires des syndicats suivants ont pu être analysés : United Steelworkers of America, Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), Canadian Labour Congress (CTC-CLC), BC Federation Labour, Syndicats des communications, des énergies et du papier (SCEP), Canadian Automobile Workers (CWC), Calgary and District Labour Council, CUPE Manitoba et Manitoba Federation of Labour.

syndical pour n'avoir pas ratifié la convention no 98 – Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949) et la convention no 138 – Convention sur l'âge minimum (1973) ainsi que les conventions no 81 sur l'inspection du travail et no 129 sur l'inspection du travail (agriculture) (CTC, 2012). En outre, l'effectivité des lois est une préoccupation majeure exprimée par le mouvement syndical qui associe l'érosion du droit du travail, et plus précisément du droit d'association, à la perte de pouvoir dont il se dit victime et qu'il attribue aux stratégies antisyndicales mises en œuvre par plusieurs directions d'entreprises au Canada (Najlaoui et *al.*, 2010).

En plus de promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT, le mouvement syndical se mobilise en faveur des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et de leur appropriation par les pouvoirs publics (Sweeney, 2001). Pour le mouvement syndical, les Principes directeurs de l'OCDE représentent l'une des initiatives les plus achevées en matière de responsabilité sociale puisqu'elles offrent un ensemble de recommandations à l'intention des entreprises multinationales sur des aspects aussi variés que la lutte contre la corruption, l'emploi et les relations professionnelles, la transparence, la publication d'informations, l'environnement, la fiscalité et les droits de l'homme (*ibidem*). Publiés initialement en 1976, les Principes directeurs de l'OCDE ont été mis à jour trois fois à partir de 2000 pour restaurer la confiance dans la conduite des entreprises particulièrement érodée depuis la crise financière de 2008, et également répondre aux inquiétudes grandissantes concernant le respect des droits humains fondamentaux liées à l'émergence de nouvelles puissances économiques telles que la Chine et la République des Indes (L'Observateur de l'OCDE, 2011). Les modifications apportées aux Principes directeurs, lors de leur mise à jour en 2011, ont été favorablement accueillies par la Commission consultative syndicale auprès de l'OCDE (TUAC) puisque cette nouvelle version comprend « *un chapitre sur les droits de l'homme, une application sans équivoque des Principes aux fournisseurs et autres relations*



*d'affaires, un périmètre élargi pour le chapitre sur l'Emploi, des règles plus rigoureuses quant au fonctionnement des Points de contact nationaux (PCN) et un rôle renforcé pour l'OCDE dans la mise en œuvre des Principes »* (TUAC, 2011 : 2). Cette nouvelle version a permis en outre d'intégrer le principe de « diligence raisonnable » qui s'applique non seulement aux activités des entreprises transnationales, mais également à celles de leurs partenaires commerciaux (L'Observateur de l'OCDE, 2011). Soulignons que le chapitre consacré aux droits de l'homme s'inspire largement des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de 2010, son auteur John Ruggie ayant été étroitement associé à l'OCDE pour sa rédaction, *« aux termes duquel les entreprises doivent respecter les droits de l'homme dans tous les pays où elles sont présentes, même lorsque le pays d'accueil les bafoue »* (L'Observateur de l'OCDE, 2011 : 1). Autre avancée significative, cette version des Principes directeurs de l'OCDE élargit le champ d'application du chapitre consacré à l'emploi et aux relations professionnelles qui *« mentionne désormais que les entreprises doivent verser des salaires décents qui devraient être au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles. »* Cet ajout important est en partie dû aux efforts de la Commission Syndicale Consultative auprès de l'OCDE (TUAC) [...] (L'Observateur de l'OCDE, 2011 : 2). La mise en œuvre effective de ces Principes repose à présent sur les États signataires qui doivent à cette fin moderniser les structures et les procédures des Points de contacts nationaux (PCN), et sur l'appropriation qui en sera faite par les syndicats nationaux et les ONG à qui il revient de déposer des plaintes à l'encontre d'entreprises transnationales soupçonnées de comportements délictueux<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> On note à cet égard qu'un important travail de formation est à l'œuvre comme en témoignent les séances d'information offertes par la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) aux Fédérations syndicales internationales (FSI) (TUAC, 2012). Soulignons cependant que les procédures auprès des Points de contacts nationaux (PCN) semblent déjà bien inscrites au sein de stratégies syndicales visant à transnationaliser les droits fondamentaux au travail : sur les 195 plaintes



Par ailleurs, le mouvement syndical soutient également des initiatives qui établissent directement des obligations pour les entreprises. C'est le cas notamment de la *Déclaration tripartite de Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT* (1977) qui encourage les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès social et économique. Faute d'un consensus politique sur l'adoption d'un mécanisme de suivi crédible, cette déclaration fait aujourd'hui office de référence universelle au chapitre des relations à établir entre les entreprises et le développement social (CISL, 2004). Pour le mouvement syndical, cette déclaration contient des éléments importants pour le débat sur la responsabilité sociale des entreprises puisqu'elle fixe l'obligation aux entreprises de créer des emplois décents (ibidem). Pour la mise en œuvre de ces principes, cette déclaration préconise par ailleurs l'instauration d'un dialogue social constructif entre les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, ce qui remet en cause l'approche unilatérale qui prédomine encore en RSE (ibidem). Ce document étant resté lettre morte quant à son caractère contraignant par manque d'appui politique, le mouvement syndical apporte à présent son soutien aux *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies* qui établit des obligations non seulement aux gouvernements, mais également aux entreprises en définissant le concept de « diligence raisonnable » (CSI, 2012)<sup>46</sup>. Dans l'optique de leur conférer un caractère contraignant, la Confédération syndicale internationale (CSI) appelle d'ailleurs ses affiliés à les utiliser pour mener diverses

---

déposées depuis 2000 auprès de l'ensemble des Points de contacts nationaux (PCN), 136 impliquaient des syndicats pour invoquer majoritairement les dispositions relatives à la liberté d'association et au droit de négociation collective (62.5 %) négligeant néanmoins celles relatives au travail des enfants (0.7 %), au travail forcé (6.6 %) et à l'égalité des chances et à la non-discrimination (4.4 %) (TUAC, 2012). Aussi, certaines plaintes déposées par des Fédérations syndicales internationales (FSI) ont facilité la signature d'Accords-cadres internationaux (ACI) : c'est le cas des procédures lancées par Union network international (UNI) à l'encontre de l'entreprise britannique G4S qui se sont conclues, en décembre 2008, par la signature d'un Accord-cadre international (ACI) prévoyant notamment la tenue d'élections syndicales au Mozambique et en République Démocratique du Congo (RDC) (ibidem).

<sup>46</sup> Nous expliquons en détail les Principes des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme dans la Section 1.3.1 Régulation sociale des entreprises transnationales : enjeux et perspectives, p. 47.

actions collectives : elle leur demande d'exercer des pressions auprès des pouvoirs publics pour que ces principes soient retranscrits dans des législations nationales et d'interpeler les entreprises à la lumière de ces nouvelles responsabilités pour que celles-ci améliorent leurs pratiques de RSE (ibidem).

Force est de constater que les syndicats mettent donc en œuvre une panoplie d'actions afin de favoriser la constitution d'un ordre social à l'échelle mondiale. En faisant valoir le respect des conventions internationales de l'OIT et en cherchant à protéger le rôle de cette institution, seule légitime à définir des normes en matière de travail, le mouvement syndical vise à infléchir la gouvernance mondiale, actuellement dominée par les institutions de Bretton Woods, en matière de protection sociale et de politique d'emplois. L'action du mouvement syndical s'applique également à forcer le développement d'un droit social à l'échelle internationale en mobilisant les Principes directeurs de l'OCDE par le biais des Points de contact nationaux (PCN). Ces différentes stratégies consistent donc à créer une dynamique sociale favorisant la création de « règles explicites et contraignantes » (Seignour et Vercher, 2011 : 44) pour encadrer les actions des entreprises transnationales. C'est dans cette visée que le mouvement syndical se saisit d'ailleurs des opportunités offertes par le développement de ce champ de régulation en participant à l'élaboration de normes techniques privées en matière sociale et en promouvant activement la négociation d'ACI sur les questions relatives à la RSE.

### ***2.2.3 Élargir les horizons du dialogue social***

Bien que réfractaire au développement de la RSE, le mouvement syndical international s'implique, depuis une dizaine d'années, dans ce nouveau champ de régulation, afin d'en tirer des instruments susceptibles de renforcer les droits syndicaux et les normes du travail à travers le monde. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le mouvement syndical participe à la négociation de normes techniques en matière sociale et qu'il soutient la signature d'ACI afin que la RSE devienne un objet de dialogue social à l'échelle internationale. Dans un premier temps, nous présenterons les différentes expériences des organisations syndicales au chapitre de la définition de normes techniques en matière sociale. Nous analyserons en particulier la participation de la Confédération syndicale internationale (CSI) aux négociations de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Dans un deuxième temps, nous examinerons la manière dont le mouvement syndical cherche à imposer les ACI comme l'instrument privilégié pour encadrer la responsabilité sociale alors que les aspects sociaux demeurent généralement le maillon faible des instruments de RSE. Nous verrons que les différentes initiatives de RSE, que ce soit les rapports de performance extra-financière, les ACI, la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) etc., constituent des outils qui sont mobilisés par le mouvement syndical pour étendre les horizons géographiques et thématiques du dialogue social et de la négociation collective.



*a) Participation du mouvement syndical à l'élaboration de normes techniques en matière sociale*

Tandis que le mouvement syndical international a vertement critiqué le développement de normes techniques en matière sociale, il profite néanmoins des différentes instances consacrées à leur définition pour promouvoir les conventions et les normes fondamentales internationales de l'OIT. C'est dans cette optique que la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), ancêtre de la Confédération syndicale internationale (CSI), s'est associée au Global reporting initiative (GRI) au moment où celle-ci préparait la deuxième version de ses lignes directrices (G2) publiée en 2002. La décision de la CISL de participer à cette initiative multipartite visait à s'assurer, dans l'éventualité où les lignes directrices de la GRI ne deviennent une norme importante en matière de reddition de compte, qu'elles n'aient pas de répercussions négatives sur les travailleurs et leurs syndicats (CSI, 2008). L'un des principaux objectifs de la participation syndicale à la GRI consistait donc à protéger les normes du travail reconnues internationalement et énoncées dans les instruments de l'OIT, et à promouvoir les attentes déjà établies par rapport aux comportements des entreprises dans les Principes directeurs de l'OCDE (ibidem). Il s'agissait également de veiller à ce que l'importance des syndicats, des relations patronat-syndicats et de la négociation collective n'échappe au contenu de cette norme (ibidem). Dans cette visée, les syndicats ont insisté pour être une des catégories constituantes de la GRI et être ainsi présents au sein de ses différentes instances de décision (conseil d'administration, conseil des parties prenantes et comité consultatif technique) (ibidem). À présent, la CSI souhaite que les syndicats envisagent la publication des rapports de performance extra-financière comme l'opportunité d'instaurer le dialogue avec les directions d'entreprise, que ce soit sur les lieux de

travail, à l'échelon national ou à l'échelle internationale par le biais des Global union federations (GUF)<sup>47</sup>.

Par ailleurs, plusieurs Global union federations (GUF) se sont associées à d'autres organismes de normalisation dans le but de défendre le droit d'association et à la liberté syndicale. Les normes SA 8000 et Ethical Trade Initiative (ETI) avaient tendance à considérer, au même titre que des organisations syndicales indépendantes, les associations d'employés qui, dans certains pays comme la Chine, sont reconnues pour être contrôlées par les directions d'entreprise (Utting, 2001). C'est donc pour faire évoluer les critères de ces normes que l'Union internationale des travailleurs de l'alimentaire (UITA) et la Fédération internationale des Travailleurs du Textile, de l'Habillement et du Cuir (FITTHC) ont décidé de siéger aux comités de consultations des normes SA 8000 et Ethical Trade Initiative (ETI) (ibidem). Puisque ces initiatives multipartites se basent sur l'implication de diverses parties prenantes, dont celle du milieu des affaires, pour définir des référentiels en matière de RSE, les représentants des Fédérations syndicales internationales (FSI) entendaient également se rapprocher de certaines directions d'entreprises transnationales pour éventuellement négocier un Accord-cadre international (ACI) (ibidem).

Plus récemment, la CSI a pris part aux négociations de la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) pour défendre les intérêts des travailleurs et aussi protéger le rôle de l'OIT considéré menacé par l'entrée de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur le terrain des questions sociales (CSI, 2007). La CISL a d'ailleurs préconisé le boycott de l'ISO aux débuts

---

<sup>47</sup> Pour ce faire, elle sensibilise les syndicalistes à leur existence et à la pertinence du référentiel établi par la GRI : le *Manuel à l'intention des syndicats sur les lignes directrices pour la présentation de rapports de durabilité relevant de la GRI* (2008) les expose au concept de développement durable et aux indices de performance extra-financière en plus d'identifier les points sensibles sur lesquels ils devraient engager des discussions afin de s'assurer de la validité des informations transmises. Pour chaque indicateur de performance, le Manuel identifie des éléments clefs qui devraient être vérifiés par les syndicats, par exemple, des informations relativement aux entrevues de sortie et aux taux de roulement pour chaque emploi, le nombre de sous-traitants indépendants, etc.

de ses travaux sur cette norme, avant de se raviser lorsque les rapports avec l'OIT se sont clarifiés (Missive de gestion attentive, 2010). Le mouvement syndical international craignait en effet que l'incursion de l'ISO, la plus importante organisation privée de normalisation au monde, sur le terrain social ne vienne remettre en question ce qui avait été élaboré dans le cadre du système onusien basé sur le tripartisme (ibidem). Rappelons que l'ISO se cantonnait jusqu'alors à l'élaboration de normes techniques et non juridiques destinées à la standardisation de produits et à l'harmonisation des règlements et des normes nationales pour faciliter la libre circulation de biens entre pays. La norme ISO 26 000 représente à cet égard « l'une des premières normes internationales privées immatérielles [...] [qui] s'inscrit dans un triptyque traitant de questions plus managériales que techniques, c'est-à-dire la norme ISO 14 001 (2004) sur l'environnement et la norme ISO 9001 sur le management de la qualité (2008) » (Daugareilh, 2010 ; cité dans Schömann, 2012 : 2). Alors que les normes ISO 9000 et 14001 sont encore basées sur des unités techniques, la norme ISO 26 000 a fait l'objet d'une procédure exceptionnelle : d'une part, au lieu d'experts nationaux, celle-ci faisait intervenir six catégories de parties prenantes (i.e. le gouvernement, les consommateurs, les employeurs, les travailleurs, les ONG et les autres), à titre individuel, au sein de délégations nationales (Gendron, 2011). D'autre part, l'ISO prévoyait la participation à titre d'observateurs, donc sans droit de vote, de 35 organismes de liaison au rang desquels figuraient la CSI et la Commission consultative syndicale auprès de l'OCDE (TUAC-OCDE) (ibidem). La participation des institutions internationales était également prévue selon des modalités particulières : le Global compact des Nations Unies et l'OCDE ont signé un mémorandum pour pouvoir siéger aux réunions sur l'ISO 26 000 tandis que l'OIT a négocié un accord de coopération en 2005 lui conférant un droit de veto pour s'assurer que cette norme n'empiète pas sur ses domaines de compétences (ibidem). Sur les questions du travail, grâce à la coopération étroite entre l'ISO et le BIT, et l'engagement soutenu de la CISL, puis de la CSI, le contenu de la norme s'avère très riche, recourant à un langage rigoureux et juridique, et comprenant de multiples



références au droit international du travail telles qu'édictées par l'OIT (Missive de gestion attentive, 2010 ; Capron et *al.*, 2011 ; Schömann, 2012 ; Gendron, 2013 ). La question du travail y occupe en effet une place centrale, plusieurs sections étant consacrées aux relations et aux conditions de travail. En s'appuyant sur la Déclaration de Philadelphie, la norme ISO 26 000 rappelle que le travail n'est pas une marchandise et que par conséquent, les travailleurs ne peuvent pas être traités comme un facteur de production (Gendron, 2013). Celle-ci reconnaît par ailleurs le rôle central de la liberté d'association et de la négociation collective pour protéger les travailleurs qui se trouvent dans un lien de subordination vis-à-vis de leur employeur (*ibidem*).

#### *b) Les Accords-cadres internationaux de RSE*

Pour contrer la prolifération des initiatives mises en œuvre de manière unilatérale par les entreprises transnationales dans le domaine de la responsabilité sociale, le mouvement syndical privilégie la négociation d'Accords-cadres internationaux (ACI) qui confère un rôle de premier ordre aux organisations syndicales pour leur mise en œuvre (Saincy, 2006 ; Sobczak, 2011). Tandis que les premiers accords-cadres concernaient essentiellement les droits sociaux, force est de constater que le débat sur la RSE a fait évoluer leur contenu. Bien que leur cœur demeure largement dominé par les questions sociales, Séguin (2006) précise que le concept de responsabilité sociale a participé à l'ajout de thématiques jusqu'alors étrangères à la négociation sociale telles que les droits de l'homme, l'environnement et l'éthique des affaires. Certains Accords-cadres internationaux (ACI) ciblent d'ailleurs directement dans leur libellé la RSE : l'*Accord mondial de responsabilité sociale et environnementale*, initialement signé en 2005 et renégocié en 2011 entre la direction de l'entreprise Rhodia et la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'Énergie, des Mines et des Industries Diverses (ICEM), témoigne bien de cette évolution. Aujourd'hui, ce sont plus de 100 ACI qui ont été conclus entre des GUF et des

entreprises transnationales dont le siège social se situe pour la grande majorité d'entre elles (plus de 80 %) au sein de l'Union européenne (UE) (Papadakis, 2011). Pour Bourque (2005), la montée des ACI à laquelle on assiste depuis le début des années deux-mille, est le résultat d'un rapprochement qui s'est opéré, dans les années quatre-vingt-dix, entre la CISL et les GUF, dans le but de positionner le mouvement syndical dans le champ de la responsabilité sociale.

Après cette vague de signatures, la majorité des recherches académiques sur les ACI s'intéresse aujourd'hui à la portée régulatrice de ce mécanisme que plusieurs évoquent déjà comme l'instrument émergeant de la régulation transnationale des relations de travail (Riisgaard, 2005 ; Papadakis, 2011). Pour Seignour et Vercher (2011), les Accords-cadres constituent l'une des réponses les plus avancées à l'approche institutionnaliste de la RSE. Bien que volontaire et contractuel, ce mécanisme pourrait en effet contribuer au renforcement des mécanismes institutionnels et sociaux existants nécessaire à un encadrement effectif des entreprises et de leur chaîne globale de valeur (CGV). Fort de ce potentiel, l'effectivité de cet instrument reposerait néanmoins sur la capacité des équipes syndicales locales à générer des dynamiques sociales en se l'appropriant pour générer des actions collectives coordonnées sur plusieurs échelons. À cet égard, certaines recherches pointent les difficultés rencontrées par les acteurs nationaux et locaux dans un tel processus d'appropriation (Descolonges, 2013) tandis que d'autres arguent que la prise en charge de cet instrument par les équipes syndicales locales réside dans les conditions mises en place par les GUF au moment de leur négociation (Seignour et Vercher, 2011). Certains ACI auraient néanmoins eu des retombées concrètes pour des travailleurs localisés hors du territoire européen : l'*Accord mondial sur la responsabilité sociale du Groupe EDF* a par exemple permis à tous les travailleurs des filiales d'Asie de bénéficier d'une couverture sociale et d'acquiescer un droit à une prime d'intéressement selon les résultats financiers du Groupe (Sobczak, 2011).

### ***2.2.4 Conclusion***

À l'issue de cette analyse, on constate que l'intervention des syndicats dans le champ de la RSE offre la possibilité d'articuler le système de régulation hérité de la période fordiste qui repose sur des règles et des normes collectivement établies avec l'État, au champ de régulation la RSE qui s'érige à partir des instruments volontaires et contractuels. Dans la perspective syndicale, l'institutionnalisation d'une réglementation contraignante dans le domaine de la RSE, ancré dans le droit international, pourrait éventuellement servir de rempart au démantèlement, voire contribuer au renouvellement d'un système étatique fordiste en proie à de multiples attaques du fait de la montée de l'idéologie néolibérale couplée à la reconfiguration productive des entreprises transnationales. Comme résumé dans le Tableau 3 suivant, le mouvement syndical développe une série d'actions qui visent d'une part à diffuser et à consolider le droit à l'échelle internationale en mobilisant les instruments volontaires et contractuels de RSE et en négociant des ACI et d'autre part, à protéger le système étatique fordiste en luttant contre sa désintégration et en proposant une série de réformes pour l'adapter aux impératifs économiques de flexibilité et de compétitivité. Idéalement, cette double articulation permettrait de défendre à la fois les travailleurs protégés par les institutions fordistes et ceux localisés en périphérie, souvent en situation de grande précarité, et qui ne bénéficient d'aucune représentation syndicale.



Tableau 2.3 : Articulation du système étatique et au champ de régulation de la RSE

	Système étatique fordiste	Champ de régulation de la RSE
<b>Définition</b>	Système de règles et de normes collectivement établies avec l'Etat et les partenaires sociaux à la base du compromis fordiste dans les pays du nord	Système de régulation à vocation transnationale qui s'érige à partir d'instruments volontaires et contractuels
<b>Emplois concernés</b>	Ce système de règles et de normes s'applique aux emplois stables et protégés des pressions concurrentielles, néanmoins, en forte décroissance dans les pays du Nord qui se traduit par une augmentation du chômage structurel et une montée des emplois précaires et atypiques.	Dans l'optique syndicale, c'est un système qui cible les travailleurs occupant des emplois précaires non protégés par les institutions fordistes, dans les économies émergentes où l'Etat de droit est faible, et dans les pays post industrialisés où on assiste à une montée des emplois précaires et atypiques du fait du démantèlement du système fordiste.
<b>Objectifs de l'action syndicale</b>	Lutter contre le démantèlement du système fordiste	Éviter que ce système de régulation affaiblisse le système étatique fordiste en s'assurant que ces instruments participent au renforcement des mécanismes institutionnels et sociaux existants en leur conférant un caractère contraignant.
<b>Moyens adoptés par le mouvement syndical</b>	<p>Le cœur de l'action syndicale consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mener des campagnes contre la privatisation des services publics et la déréglementation des marchés financiers ;</li> <li>lutter contre l'affaiblissement des dispositions législatives visant à protéger les emplois syndiqués en cas de sous-traitance ;</li> <li>créer des liens de solidarité externes par les syndicats avec la communauté pour sauvegarder des emplois et faciliter l'accès à la syndicalisation par des travailleurs isolés ;</li> </ul>	<p>Le cœur de l'action syndicale consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>faire la promotion des normes et droits reconnus internationalement et énoncés dans la Déclaration de l'OIT de 1998 et dans les Principes directeurs de l'OCDE ;</li> <li>inscrire ces normes et ces droits au sein des instruments volontaires et contractuels de RSE afin d'en faire des vecteurs de diffusion du droit international ;</li> <li>négocier des Accords-cadres internationaux en ciblant directement la RSE ou en l'incluant à leur contenu, afin d'en faire un objet du dialogue social et de la négociation collective</li> <li>obtenir un rôle aux syndicats dans la mise en œuvre de ces instruments.</li> </ul>

Inspiré de Seignour et Vercher (2011)

Cette analyse nous a permis de faire état de l'avancement des stratégies déployées par le mouvement syndical pour inscrire son action dans le champ de la régulation de la RSE. Ainsi, l'intervention des syndicats consiste à promouvoir l'application des conventions internationales et des normes fondamentales et à défendre les prérogatives de l'OIT, à mobiliser différents instruments de RSE afin de faire valoir une culture du dialogue social et à négocier des ACI sur les questions relatives à la RSE. En tant qu'héritier de la période fordiste, l'incursion des syndicats dans ce nouveau champ de régulation faciliterait son articulation au système fordiste qui protège une proportion décroissante de travailleurs, en permettant d'atteindre une population grandissante de travailleurs non protégés, qu'ils soient dans les économies émergentes où l'État de droit est faible, ou dans les pays post industrialisés où l'on assiste à une montée des emplois précaires et atypiques (Seignour et Vercher, 2011). Alors que les recherches pointent la nécessité d'articuler une multitude de territoires et de coordonner une grande diversité d'espaces, nous avançons que les syndicats doivent également relever le défi d'inscrire leurs actions dans une vision de dominante de la RSE (c'est-à-dire l'approche de l'autorégulation) afin de l'orienter vers un cadre de responsabilité sociale collectivement construit. Ces initiatives émanant principalement des instances syndicales internationales, celles-ci doivent néanmoins être prises en charge par les équipes syndicales locales dans le but de se constituer, au sein des entreprises et sur les lieux de travail, comme des interlocuteurs privilégiés pour traiter de la RSE. Dans la section suivante, nous posons la question de son appropriation par les syndicats nationaux et locaux qui pourrait vraisemblablement être facilitée par leur proximité avec les ONG.

### 2.3 Les défis de l'appropriation de la RSE par les syndicats nationaux et locaux

La dynamique initiée par les instances syndicales internationales dans le champ de la RSE dépend à présent de la capacité des organisations syndicales nationales et locales à l'ancrer au sein de leur contexte socio-institutionnel et économique. À ce chapitre, l'expérience européenne démontre que malgré une certaine convergence quant à leur conception de la RSE, les syndicats nationaux se sont saisis de manière différente de cet enjeu dépendamment de la culture syndicale locale et du degré d'institutionnalisation des ONG dans les rapports collectifs de chaque pays (Schömann, 2005). On constate que les organisations syndicales plus radicales, à l'instar de Force ouvrière (FO) en France, ont vertement condamné la RSE refusant d'être associées au développement de ces pratiques ; d'autres ont rapidement cherché à devenir des partenaires des entreprises pour discuter de ces enjeux, comme c'est le cas en Allemagne et au Danemark où il existe une longue tradition de codétermination ; en Angleterre, les syndicats ont abordé la RSE par le biais de la Finance socialement responsable (FSR) alors que plusieurs organisations agissent à titre de fiduciaire d'importants fonds de placements et d'investissements (Preuss et *al.*, 2006 ; Preuss 2008).

Bien que ce constat nécessite d'être appuyé par davantage de recherches, l'appropriation par les syndicats de l'enjeu de la RSE semble, à première vue, tributaire du mode d'encadrement des relations de travail et de la culture syndicale (Preuss et *al.*, 2006 ; Preuss, 2008). Certains suggèrent également que la proximité des syndicats avec les ONG faciliterait leur prise en charge de la RSE et le développement d'actions collectives dans ce domaine. En se basant sur l'exemple de l'Europe du Nord où les syndicats doivent s'entendre, non seulement entre eux, mais également avec les ONG et les collectivités locales qui peuvent être associées aux négociations d'accords relatifs à la gestion des pratiques sociales des entreprises, Schömann (2005) soutient que les liens établis entre ces deux acteurs sociaux agissent



comme un facteur facilitant l'institutionnalisation de la RSE au sein des organisations syndicales. La tradition qui prédomine dans ces pays à la faveur du consensus et de l'ouverture du dialogue social élargi aux ONG et aux collectivités locales, semble en effet avoir désamorcé le sentiment de défiance qui s'est manifesté à l'encontre de la responsabilité sociale et environnementale dans certains pays européens où les interventions auprès des entreprises demeuraient le terrain exclusif des syndicats. Donat Decisier (CGT) indique à ce propos qu'en France, le fait que la RSE ait amené les ONG à s'adresser directement aux entreprises, même sur des thèmes étrangers à l'action syndicale, a été perçu comme une perte de poids des syndicats dans un dialogue social ouvert à d'autres acteurs de la société civile (Decisier, cité par Alet Ringenbach, 2005 : 2).

Malgré les critiques exprimées à l'endroit des ONG, nombreux sont les syndicats qui considèrent maintenant leur présence en termes de « coopération » et de « complémentarité » au point d'établir des actions conjointes dans le domaine de la RSE (Alet Ringenbach, 2005). Cette tendance semble d'ailleurs s'affranchir des spécificités socio-institutionnelles et économiques que nous avons pue identifier puisque le rapprochement amorcé par les syndicats vers les ONG sur les questions de RSE semble généralisable à l'ensemble des pays de l'Union européenne étudiés par Preuss (2006, 2008). Les recherches conduites par Anner (2013) et Armbruster-Sandoval (2005a ; 2005b) sur les campagnes menées par le mouvement *anti sweatshop* confirment qu'un tel rapprochement est également à l'œuvre dans les Amériques. Cette coopération entre les syndicats et les ONG peut prendre la forme de coalitions dont certaines mobilisent non seulement des syndicalistes œuvrant au sein des centrales et des fédérations nationales, mais aussi des membres des équipes syndicales locales, généralement moins outillés pour intervenir sur cet enjeu. Plusieurs soulignent en effet l'important décalage qui subsiste entre les instances nationales, relativement sensibilisées à la RSE, et la réalité du terrain dans les sections locales où la pertinence d'intervenir sur cet enjeu demeure peu palpable

(Alet Ringenbach, 2005 ; Baker, 2005; Schömann, 2005, 2012 ; Dedieu, cité dans Missive de gestion attentive, 2010, etc.).

En effet, les équipes syndicales locales font face à des défis importants lorsque vient le temps d'interpeler les directions d'entreprise sur des questions relatives à leur politique de responsabilité sociale et environnementale. Plusieurs études réalisées par des syndicats européens pour établir si une conception proprement syndicale de la RSE était en train d'émerger, permettent de jauger les difficultés rencontrées à ce chapitre (CES, 2004 ; CFDT, 2007). Ainsi, il apparaît que les organisations syndicales peinent à devenir un interlocuteur pertinent face à des directions d'entreprises qui ont développé des stratégies sophistiquées en matière de RSE. Selon l'étude réalisée par la CFDT en France, même dans des cas où les directions d'entreprises attachées à une certaine culture du dialogue social associent les salariés et les syndicats à leur démarche de RSE, les équipes locales ne parviennent pas à se saisir de cette opportunité pour ouvrir le dialogue avec leur employeur faute de compétences dans ce domaine :

Les équipes syndicales n'ont pas le réflexe d'aborder ce thème, ni le vocabulaire spécifique pour en parler. Surtout une certaine confusion existe quant au contenu et aux thèmes de la RSE qui restent perçus comme un supplément d'âme, voire une concurrence des revendications syndicales classiques (salaires, temps de travail). Ce qui explique l'indifférence des syndiqués envers la RSE [...] (Deluzet, 2007 : 54).

À ces obstacles internes s'ajoutent ceux liés aux stratégies des entreprises. En effet, certaines directions d'entreprises évitent tout bonnement d'impliquer les salariés et les syndicats dans le but de conserver leur pouvoir stratégique (ibidem). Tandis que ces firmes refusent de faire de la RSE un objet du dialogue social interne, l'étude réalisée par la CFDT souligne qu'elles associent plus facilement à leur démarche des parties prenantes externes, c'est-à-dire les investisseurs, les consommateurs, les communautés locales, etc. Cette tendance a pour effet de déstabiliser les syndicats

locaux qui se lancent alors dans une stratégie de dénonciation au lieu de développer une stratégie proactive sur les questions relevant de la RSE (ibidem). Une autre stratégie déployée par les entreprises qui tend également à écarter les syndicats locaux de leur démarche de RSE, consiste à privilégier l'ouverture du dialogue avec des représentants d'organisations syndicales internationales qui sont éloignés des enjeux locaux. L'étude réalisée par la CFDT indique que certaines directions créent des instances de dialogue à un niveau international qui n'ont aucun effet structurant sur les dynamiques locales :

Tout se passe comme si, en matière de RSE et de développement durable, la direction s'était affranchie de la partie syndicale en traitant ces aspects dans un panel situé à l'échelle internationale et relativement déconnecté des salariés, notamment en France. De ce fait, la RSE apparaît comme un sujet nouveau, plutôt mondial, en tout cas étranger, à l'action syndicale classique et aux préoccupations des employés français du groupe (Deluzet, 2007 : 53).

Ainsi, les quelques recherches conduites sur le degré d'institutionnalisation de la RSE au sein de l'appareil syndical illustrent que cette thématique peine à se diffuser jusqu'aux sections locales dont l'implication est néanmoins capitale pour la mobilisation des instruments de RSE. Pour expliquer les difficultés rencontrées par les syndicalistes de terrain dans cette prise en charge des questions relevant de la RSE, plusieurs pointent le manque d'intérêts et de compétences (Saincy, 2005 ; Deluzet, 2006 ; Sobczak, 2011) tandis que d'autres l'associent à une absence de vision sur leur rôle de représentation dans un contexte mondial pourtant dominé par des transformations sociales, économiques et politiques majeures (Decisier, cité par Alet Ringenbach, 2005). La collaboration qui s'établit avec des ONG par le biais de coalitions est souvent considérée dans la littérature comme un vecteur d'appropriation de nouveaux enjeux sociaux puisque ces regroupements permettraient de créer de nouvelles représentations sociales ancrées dans la réalité syndicale et d'y associer des moyens d'action concrets (Fantasia et Voss, 2003). Depuis une quinzaine d'années, on assiste d'ailleurs à la création de nombreuses coalitions réunissant des syndicats et



des ONG qui se cristallisent sur des enjeux très diversifiés, plus ou moins étrangers à l'action syndicale traditionnelle : les droits fondamentaux au travail, les droits de l'homme, les droits des minorités et des femmes, la protection de l'environnement, le développement international et les inégalités Nord-Sud, l'imputabilité de l'entreprise, etc. (Gallin, 2001). S'il est généralement reconnu que les coalitions peuvent agir comme des vecteurs de transformations sociales susceptibles d'ouvrir les syndicats à d'autres objets de revendication (Tattersall, 2006 ; 2008), beaucoup de questions subsistent en ce qui concerne l'appropriation par les syndicats de l'enjeu de la RSE qui représente, de par sa complexité, un défi important.

## **2.4 Les coalitions syndicats – ONG dans le champ de la RSE : un vecteur d'appropriation ?**

Les études qui s'intéressent aux coalitions réunissant des ONG et des syndicats pour mener des actions conjointes dans le champ de la RSE, tant en contexte européen que sur le continent des Amériques, sont relativement peu nombreuses. Dans leur ensemble, ces recherches mettent en évidence la nature distincte de cette forme de coalitions puisque ces dernières ont la particularité de participer à la construction d'un champ de régulation, soit en ouvrant le dialogue avec des entreprises pour contrôler la mise en œuvre d'instruments de RSE, soit en s'adressant aux autorités compétentes pour que soient adoptées des mesures pour contrôler le comportement des entreprises. La plupart des recherches ont porté sur les stratégies déployées par ces coalitions et les différends qui peuvent surgir entre les syndicats et les ONG sur les moyens de pression à privilégier. À notre connaissance, aucune recherche n'a mis en exergue la manière dont ces regroupements composaient avec le paradigme dominant de la RSE (c'est-à-dire l'approche de l'autorégulation) alors que les syndicats et les ONG sont en faveur d'un renforcement des capacités institutionnelles pour encadrer les activités des entreprises (c'est-à-dire l'approche de la corégulation). Par ailleurs, beaucoup de flou subsiste sur les stratégies de ces coalitions pour assurer la participation des équipes syndicales de terrain situées en première ligne pour ouvrir le dialogue avec les entreprises sur leur politique de RSE. Ce constat général doit néanmoins être nuancé, car certaines recherches conduites sur cette forme de coalitions apportent des enseignements enrichissant notre compréhension sur leur modalité d'action.

Ainsi, Utting (2005) qui s'intéresse au répertoire d'actions de cette forme de coalitions, identifie trois approches stratégiques : (1) l'approche qui se caractérise par la « confrontation » vis-à-vis des entreprises et des pouvoirs publics ; (2) L'approche qui se base sur la « collaboration » avec les entreprises et les instances de

réglementation dans l'optique d'améliorer les pratiques et de discuter de lois ; et enfin, (3) l'approche « éclectique » que l'on rencontre également sous le nom « *oppose and propose* », qui consiste à conjuguer la confrontation à la collaboration. Dans la première approche, les acteurs sociaux organisent, par exemple, des activités de veille, des campagnes de dénonciation, d'activisme actionnarial, etc. Cette stratégie rejoint généralement les groupes militant pour une imputabilité de l'entreprise ('corporate accountability') au niveau international (Bendell, 2004). Selon Utting, cette approche a l'avantage de maintenir une distance critique entre les entreprises et les forces sociales qui cherchent à jouer le rôle d'un contre-pouvoir. Par ailleurs, certains groupes croient que le changement social passe par une collaboration avec les entreprises, afin de sensibiliser et faire évoluer leurs dirigeants sur certaines questions sociales et environnementales. Ce rapprochement vise à développer conjointement des pratiques managériales susceptibles de remédier à certains problèmes tels que le travail des enfants, la protection de l'environnement, l'infection au VIH au travail, etc. Davantage réformiste que la première, cette approche comprend selon Utting un risque d'instrumentalisation des forces sociales et de perte de leur sens critique vis-à-vis des entreprises d'autant que ces collaborations impliquent le plus souvent des rémunérations en échange de prestations de service. Enfin, l'approche éclectique caractérise le mode opératoire des coalitions s'inscrivant dans le mouvement *anti-sweatshop* : cette forme d'activisme cherche à combiner la collaboration à la confrontation. En effet, ces coalitions peuvent à la fois faire valoir l'adoption d'un code de conduite auprès d'une entreprise, s'impliquer dans sa mise en œuvre et lancer une campagne de dénonciation si les dirigeants ne se conforment pas à leurs exigences. Selon Utting, ce recours à la confrontation en appui à des liens de collaboration met au défi les coalitions pour l'acquisition d'une légitimité sociale vis-à-vis des entreprises avec lesquelles ces regroupements souhaitent coopérer. Dans le Tableau suivant, nous résumons les trois approches stratégiques identifiées par Utting et les actions qui lui sont associées.



**Tableau 2.4 : Actions collectives des coalitions en fonction du type d'approche**

Approche stratégique	Répertoire d'actions
<i>Confrontation</i>	<p>Plaidoyer politique</p> <p>Pression sur des instances réglementaires au niveau national et supranational pour reformer les cadres réglementaires et responsabiliser les institutions économiques</p> <p>Activités de veille corporative Campagnes de dénonciation coordonnées sur plusieurs territoires ciblant les grands donneurs d'ordre</p> <p>Activisme actionnarial auprès des grands donneurs d'ordre</p> <p>Poursuites judiciaires menées dans le pays où siège la maison mère</p>
<i>Collaboration</i>	<p>Ouverture du dialogue par le biais d'instances d'arbitrage transnational (i.e. Points de contact nationaux (PCN) de l'OCDE)</p> <p>Engagement actionnarial</p> <p>Participation à des forums multipartites</p> <p>Assistance technique et partenariat avec des entreprises pour résoudre des problèmes sensibles de gestion (travail des enfants, protection de l'environnement, etc.), etc.</p>
<i>Activisme éclectique</i>	<p>Conjugaison d'activités de dénonciation et de collaboration entre la coalition et les entreprises ciblées tels de l'assistance technique sur divers aspects de gestion, de la formation sur différents enjeux, etc.</p> <p>Collaboration dans le cadre de la mise en œuvre d'un code de conduite multipartite qui peut prendre la forme d'une dénonciation lorsque l'entreprise refuse d'apporter les mesures correctives demandées par le corps de contrôle multipartite<sup>48</sup></p>

Adapté d'Utting (2005)

<sup>48</sup> Les travaux de Dan O'Rourke (2005, 2006, 2009) portent sur cette forme de campagnes dont l'optique est d'asseoir le pouvoir normatif des codes de conduite multipartites en appelant aux sanctions des consommateurs individuels et institutionnels.

Vercher (2010) met en évidence que l'approche éclectique identifiée par Utting peut fragiliser la cohésion interne des coalitions du mouvement *anti-sweatshop* en faisant émerger des clivages importants entre les syndicats et les ONG. Portant sur le développement du collectif de l'*Éthique sur l'Étiquette* (ESE) en France, cette recherche avait pour objectif d'établir comment le mouvement transnational *anti-sweatshop* ancre ses actions dans un contexte institutionnel spécifique. Créé en 1995 à partir du rapprochement d'une organisation de défense des consommateurs (Léo Lagrange consommation), de deux associations de solidarité internationale (le Comité catholique contre la faim et la Fédération Peuples solidaires), d'une organisation syndicale (Confédération française démocratique du travail) et d'une fédération du commerce équitable (Artisans du Monde), le collectif de l'*Éthique sur l'Étiquette* (ESE) souhaitait agir tel un système de régulation en s'appuyant sur des expertises complémentaires et en articulant son action à celle des différentes parties prenantes de la chaîne globale de valeur (CGV). Envisageant cette forme de coalition comme un lieu d'expérimentation de nouvelles formes de régulation et de dialogues sociaux plus adaptées à la reconfiguration productive des entreprises, Vercher analyse comment ce regroupement établit et coordonne ses actions au sein de leurs réseaux transnationaux afin de contribuer au renouvellement des schémas de régulation. On apprend à cet égard que le collectif de l'*Éthique sur l'Étiquette* (ESE) relaye des campagnes lancées par d'autres coalitions du mouvement *anti-sweatshop* en traduisant les pamphlets et en les diffusant auprès de son réseau de sympathisants en France. À une moindre fréquence, la coalition reçoit également des appels d'urgence en provenance de travailleurs et de communautés qui ont besoin de recevoir l'appui de mouvements sociaux à l'extérieur de leurs frontières pour agir sur les donneurs d'ordre. Dans ce cas, la coalition entreprend d'ouvrir le dialogue avec l'entreprise concernée dans le but de solutionner le problème et si celle-ci refuse de coopérer, une campagne de dénonciation est organisée. À l'instar d'autres coalitions du mouvement *anti-sweatshop*, le collectif de l'*Éthique sur l'Étiquette* entreprend à partir de 2000 d'évaluer les politiques d'approvisionnement responsable (PAR) des grands

distributeurs de vêtements en France. En se basant sur les informations fournies volontairement par ces entreprises, la coalition publie les résultats de ces évaluations sous la forme d'un bulletin scolaire en félicitant les bons élèves et en blâmant les retardataires et les récalcitrants.

Selon les résultats de cette recherche, cette tactique qui consiste à confronter les entreprises en faisant publiquement état de leurs pratiques pour ensuite établir des liens de collaboration (i.e. l'approche éclectique selon la typologie développée par Utting), a incité les entreprises françaises à court-circuiter les actions du collectif de *l'Éthique sur l'étiquette*. Au moment où les membres de la coalition cherchaient à créer des procédures de pilotage et de vérification pour l'application de son code de conduite, le collectif a été isolé par les entreprises ciblées qui se sont entendues sur une stratégie d'évitement à mettre en œuvre. Les distributeurs de vêtements, qui avaient initialement collaboré à la recherche sur leur politique d'approvisionnement responsable (PAR), se sont concertés, suite à la divulgation des résultats sur la place publique, pour créer une association d'entreprises qui les conseillerait sur leur démarche de RSE. Cette stratégie a mis en échec l'approche réformatrice prônée par la coalition et l'isolement subi par le collectif a eu pour conséquence de faire émerger des antagonismes entre ses membres conduisant jusqu'à une dissolution temporaire<sup>49</sup>. Selon Vercher, les difficultés rencontrées par cette coalition devraient inciter les acteurs sociaux à s'interroger sur les limites de leurs actions pour apprendre à les transcender.

En étudiant le mode d'action des coalitions participant au mouvement *anti-sweatshop*, Armbruster-Sandoval (2005a, 2005b) met en évidence l'« effet

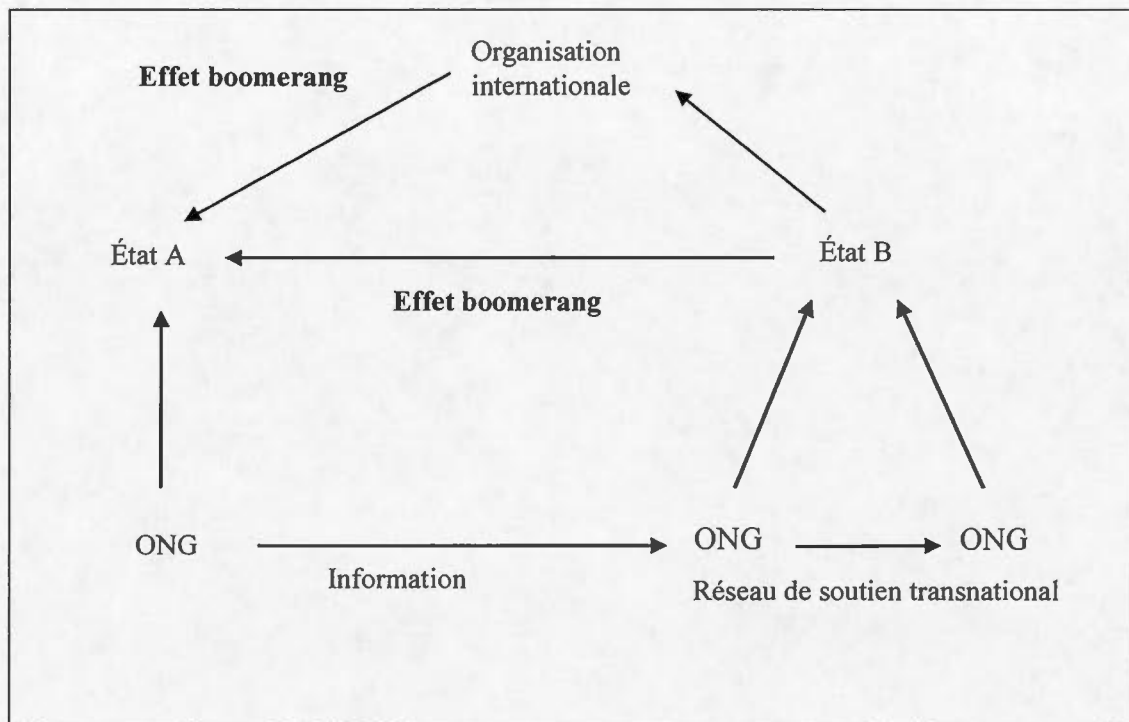
---

<sup>49</sup> Tandis que la CFDT et d'autres membres de la coalition optaient pour une approche plus prudente par rapport à la divulgation d'informations sur les entreprises, Artisans du Monde maintenait pour sa part une ligne d'action radicale. Cette divergence a d'ailleurs conduit Artisans du Monde à quitter la coalition alors que cette organisation avait pris à sa charge la coordination de ses activités. Le collectif a dû cesser temporairement ses activités pour être relancé sous le même nom, en septembre 2007, sous la forme d'une organisation autonome.



boomerang » (« *the boomerang effect* »), c'est-à-dire un mécanisme orienté vers la réflexivité qui vise à contraindre l'entreprise à modifier son comportement en l'exposant à l'extérieur de son pays. L'effet boomerang intervient lorsque des acteurs nationaux non étatiques, c'est-à-dire des ONG et des syndicats, situés dans un pays dont le gouvernement refuse par exemple d'appuyer des travailleurs en grève dans une usine, établissent des liens avec des ONG et des syndicats localisés à l'extérieur de leurs frontières pour former un « réseau de soutien transnational » d'alliés (« *transnational advocacy network* ») (Armbruster-Sandoval 2005b : 466). Tel qu'illustré dans la Figure 2.1, les membres de ce réseau de solidarité peuvent demander à leur propre État d'intervenir pour qu'il fasse directement pression sur l'État B (défavorable à la cause des travailleurs) et qu'il s'adresse à une organisation internationale afin que celle-ci ouvre de son côté des pourparlers. Plusieurs firmes transnationales telles que Phillips Van-Heusen (PVH), GAP et Nike, ont été les cibles de telles campagnes pour des cas de violations de la liberté d'association par des fournisseurs. Les résultats de ces mobilisations restent cependant mitigés puisqu'une fois que les travailleurs ont obtenu gain de cause, les sites de production sont généralement fermés par leur propriétaire (ibidem).

Figure 2.1 : Illustration de l'effet boomerang



Armbruster-Sandoval (2005b)

Dans la même veine que les travaux d'Armbruster-Sandoval, Anner (2013) s'est particulièrement intéressé à la campagne internationale menée par les travailleurs d'une usine localisée au Honduras, fermée par son propriétaire Russell Athletic, suite à la constitution d'un syndicat. Visée par une campagne de mobilisation coordonnée par le mouvement étudiant *anti-sweatshop* et le mouvement syndical aux États-Unis, Russell Athletic, l'un des plus importants équipementiers de sports au pays, a annoncé en novembre 2009 qu'il réemploierait les 1 200 travailleurs honduriens licenciés, qu'il reconnaîtrait le syndicat et qu'il adhérerait à une clause de neutralité syndicale pour les sept autres usines localisées sur ce territoire. Qualifié de l'une des plus grandes victoires du mouvement *anti-sweatshop*, cette recherche portait plus particulièrement sur les ressources de pouvoir développées par ce réseau transnational d'acteurs sociaux pour mener à bien une telle campagne de solidarité. À partir du cas

Russell, Anner identifie trois ressources de pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir associatif, le pouvoir normatif et le pouvoir politique que les activistes doivent habilement conjuguer pour mener à bien leurs actions. Le pouvoir associatif fait référence non seulement aux alliances intersyndicales et également aux actions coordonnées en réseau par les mouvements sociaux et les groupes d'activistes auxquels de plus en plus d'organisations syndicales participent<sup>50</sup>. Le pouvoir normatif fait référence à la dénonciation par les mouvements sociaux d'actes commis par des entreprises et qui sont socialement inappropriés<sup>51</sup>. Anner est toutefois critique vis-à-vis du pouvoir normatif, car bien que celui-ci soit susceptible de compléter les autres sources de pouvoir, il se heurte à certaines limites dont la capacité des mouvements sociaux à obtenir l'appui des consommateurs pour des causes moins populaires<sup>52</sup>. Enfin, le pouvoir politique évoque la capacité d'un mouvement à mobiliser non seulement les centres de pouvoir politiques traditionnels, mais aussi les structures volontaires émergentes dans l'économie mondiale telles que *Fair Labor Association* (FLA) et *Workers' Rights Consortium* (WRC). Selon l'auteur, ces trois ressources de pouvoir viennent compléter le pouvoir structurel des travailleurs qui est déterminé entre autres par la configuration des chaînes de production. Dans les chaînes de valeur dominées par les producteurs (« *Producer-driven commodity chains* »), les travailleurs aux points de production ont plus de pouvoir que ceux situés dans des chaînes de valeur contrôlées par les distributeurs (« *Buyer-driven commodity chains* ») (Gereffi, 1994). On apprend à cet égard que l'abolition du système de quotas à la fin 2004 a incité certains joueurs de l'industrie à investir dans la production de textile pour compléter leurs activités de fabrication de vêtements dans certains pays. Ce changement

---

<sup>50</sup> Dans le cas Russell, il appert que les syndicats se sont joints aux groupes étudiants et qu'ils ont eu recours à la fois à des tactiques traditionnelles et à des stratégies innovantes telles que des actes de désobéissance civile, des boycotts, et des lançements d'attaques sur les comptes Twitter et Facebook de l'entreprise.

<sup>51</sup> Dans le cas Russell, les activistes ont dénoncé la violation des droits syndicaux par l'entreprise qui a conduit à la perte de 1 200 emplois.

<sup>52</sup> Anner argue que le travail des enfants est une cause beaucoup plus populaire que l'accès à la syndicalisation de travailleurs aux cheveux grisonnants par exemple bien qu'elle soit tout aussi légitime.



structurel aura eu pour effet d'augmenter le pouvoir positionnel (Perrone, 1983 ; cité dans Anner, 2013) des travailleurs en limitant la fluidité du capital. En plus de ses sept usines de fabrication de vêtements, l'entreprise Russell a acquis plusieurs usines de production de textile au Honduras ; c'est ce qui l'aurait d'ailleurs contraint à accepter la syndicalisation des 1 200 travailleurs honduriens faisant l'objet de cette campagne de mobilisation.

La recherche conduite par Egels-Zandén et Hyllman (2006) sur la *Swedish Clean Clothes Campaign* (SCCC) s'intéresse à la nature des relations établies entre les syndicats et les ONG au sein de cette coalition et à ses effets sur la qualité des stratégies de RSE adoptées par les entreprises transnationales ciblées. En se basant sur une analyse longitudinale des rapports entretenus par les membres de cette coalition, cette étude a permis d'identifier quatre stratégies de relation entre les syndicats et les ONG qui découleraient d'un choix fait *a priori* entre « entrer en conflit » ou « se coordonner », et « leur degré d'engagement à trouver une solution ». Ainsi, les acteurs peuvent opter pour la collaboration et consacrer peu de ressources (*stratégie de confiance*) ou déployer beaucoup d'efforts (*stratégie d'alliance*). Ils peuvent au contraire entrer en conflit et négliger la coalition (*stratégie de négligence*) ou se lancer dans une guerre en mobilisant des ressources (*stratégie de guerre*). Selon les résultats de cette recherche, plus les syndicats et les ONG aspirent à une réelle collaboration et à un engagement fort au sein de la coalition (*stratégie d'alliance*), plus les entreprises transnationales qu'elles visent, développent une conception élargie de leur responsabilité sociale.

S'intéressant aux coalitions militant pour l'adoption d'un cadre réglementaire en matière de RSE, Champion et Capron (2007) analysent les représentations sociales qui coexistent au sein du *Forum citoyen pour la RSE* (FCRSE), un collectif français créé en 2004, regroupant à l'origine deux organisations syndicales (CFDT et CGT), deux ONG environnementales (Greenpeace France et Les Amis de la Terre) ainsi que

trois associations de solidarité internationale (Secours Catholique, Amnesty International et le Comité catholique contre la faim et pour le développement)<sup>53</sup>. Malgré la spécificité de son mandat, cette recherche fait néanmoins état de représentations sociales divergentes au sein de cette coalition sur la centralité de l'État et le poids du dialogue social dans la régulation<sup>54</sup>. Cette recherche révélait par ailleurs que les liens établis entre les syndicats et les ONG avaient du mal à venir à bout de certains préjugés<sup>55</sup>. Néanmoins, cette recherche exploratoire a fait apparaître que la collaboration établie entre les syndicats et les ONG pouvait faire évoluer leur compréhension respective de certains enjeux<sup>56</sup>. Lorsque cette recherche a été réalisée, les membres du *Forum citoyen pour la RSE* n'étaient pas parvenus à un consensus sur une stratégie d'action à privilégier par rapport aux entreprises (approche de la dénonciation *versus* approche de la collaboration)<sup>57</sup>. Pour cette raison, les actions du *Forum citoyen pour la RSE* se concentraient sur les autorités publiques (à l'échelon national et européen) en s'appuyant sur des tactiques de pression usuelles, c'est-à-dire des plaidoyers politiques, des campagnes d'informations, etc. (approche de dénonciation appliquée strictement à l'État).

---

<sup>53</sup> Le Forum citoyen pour la RSE (FCRSE) s'est agrandi depuis sa création en 2004. Il réunit à présent la Ligue des droits de l'Homme, Oxfam France – Agir Ici, France nature environnement (FNE) et Sherpa.

<sup>54</sup> Tandis qu'un syndicat membre se prononçait en faveur de l'ouverture du dialogue social sur la question de la RSE avec les entreprises par le biais des Accords-cadres internationaux (ACI), les autres participants estimaient que seul un encadrement par l'État permettrait de rendre les instruments de RSE fiables.

<sup>55</sup> Les ONG considéraient les syndicats comme des acteurs illégitimes pour prendre en charge certains enjeux (notamment ceux reliés à la protection de l'environnement) du fait de leur proximité avec les entreprises. De leur côté, les syndicats se considéraient plus légitimes que les ONG pour formuler certaines demandes puisqu'ils sont, selon leur terme, des « acteurs constitutifs » de l'entreprise.

<sup>56</sup> À titre d'exemple, le représentant de Greenpeace aurait reformulé ses revendications par rapport à l'environnement en les mettant en perspective avec les dimensions sociales et environnementales du développement durable suite à des échanges soutenus avec les représentants syndicaux au sein de ce forum. De même, le représentant de la CFDT s'est dit capable de mieux saisir la nouvelle configuration productive des entreprises transnationales et ses effets sur les travailleurs de la filière du textile et de l'habillement, grâce à sa participation au Collectif de l'Éthique sur l'Étiquette (ESE).

<sup>57</sup> Alors que les représentants de la CFDT et d'Amnesty International se prononçaient pour une ouverture du dialogue avec les directions d'entreprises pour les faire évoluer sur certaines pratiques, les groupes environnementalistes et de solidarité internationale prônaient pour leur part la voie de la dénonciation publique.



Le constat général que l'on peut dégager de l'examen des recherches empiriques conduites sur les coalitions gravitant dans le champ de la RSE, est que les dynamiques interrelationnelles entre les membres d'une coalition demeurent souvent occultées à la faveur d'une analyse portant sur la construction de campagnes de dénonciation s'inscrivant au sein des réseaux de production des entreprises transnationales. Certains s'intéressent aux ressources de pouvoir que confèrent la création de liens de solidarité internationale et l'instrumentalisation de certains instruments de RSE (O'Rourke, 2005, 2006, 2009 ; Armbruster-Sandoval, 2005a, 2005b ; Anner, 2013), d'autres à l'ancrage du mouvement transnational *anti-sweatshop* au sein d'un contexte socio-institutionnel spécifique (Egels-Zandén et Hyllman, 2006 ; Vercher, 2010). Les dynamiques interrelationnelles laissent apparaître le plus souvent des différends et des conflits résultant de modes d'action divergents, les ONG préférant la dénonciation et les syndicats privilégiant la collaboration (Champion et Capron, 2007 ; Vercher, 2010). Comme l'indique la recherche conduite par Egels-Zandén et Hyllman (2006), les dynamiques internes semblent néanmoins déterminantes quant à la portée régulatrice d'une coalition : plus les liens établis entre les syndicats et les ONG sont harmonieux, profonds et orientés vers un apprentissage collectif, plus la coalition agit tel un système de régulation auprès des entreprises ciblées. En d'autres termes, son pouvoir normatif augmente.

En outre, nous avons mis en évidence que l'approche de l'autorégulation de la RSE promue par les gestionnaires demeure largement dominante dans ce champ de régulation en émergence, malgré les avancées proposées par la norme ISO 26 000 qui incarne, pour sa part, une approche de corégulation de la RSE. Selon nous, la prévalence de cette approche oblige les acteurs sociaux à s'en affranchir pour concevoir des stratégies favorisant le développement d'un cadre collectivement négocié et contraignant pour réguler les entreprises et leur chaîne d'approvisionnement. À l'heure actuelle, peu d'éléments dans la littérature nous permettent de comprendre comment les syndicats et les ONG relèvent ce défi et



d'appréhender les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans cet effort pour construire un modèle de corégulation de la RSE. Dans la partie suivante, nous situons notre questionnement à un niveau théorique et bâtissons un cadre d'analyse original pour traiter de cette problématique de recherche.

## **PARTIE II**

### **PROBLÉMATISATION THÉORIQUE, DÉFINITION DE NOTRE CADRE D'ANALYSE ET DE NOTRE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

### **CHAPITRE III**

#### **CONCEPTUALISATION ET THÉORISATION DE L'ACTION D'UNE COALITION ONG – SYNDICATS DANS LE CHAMP DE LA RSE**

Dans les chapitres précédents, nous avons mis en évidence la nature distincte des actions collectives déployées aujourd'hui par plusieurs ONG et syndicats pour contrôler les activités des entreprises transnationales dont les chaînes d'approvisionnement traversent à présent une multitude de territoires. Nous avons constaté que les acteurs sociaux participent, depuis les années quatre-vingt-dix, au processus d'institutionnalisation d'instruments de régulation au lieu de compter uniquement sur une intervention de l'État pour que des mesures de contrôle spécifiques (lois, règlements, accords sectoriels, etc.) soient adoptées pour encadrer le comportement des entreprises (O'Rourke, 2005, 2006, 2009). Les multiples échecs des gouvernements pour définir des politiques publiques coercitives au niveau international, conjugués à la propension marquée des États à miser sur des mesures volontaires pour contrôler le comportement des entreprises, ont incité différentes organisations de la société civile à s'intéresser aux mécanismes de marché, afin de s'imposer comme un foyer de régulation alternatif et autonome (Cashore, 2002). Plusieurs concepts sont d'ailleurs avancés dans la littérature pour rendre compte de cette transformation radicale de leur modalité d'intervention : les « mouvements sociaux économiques » (Gendron, 2001, 2005) et les mouvements du « consumérisme politique » (Micheletti, 2003) cherchent chacun à témoigner de cette rupture posée par l'incursion des mouvements sociaux dans la sphère économique dans le but de la réformer radicalement par rapport à l'ancienne génération qui s'est évertuée, pour sa part, à transformer le champ du politique. Bien que ces recherches reconnaissent l'existence d'une reconfiguration des formes de l'action collective, celles-ci ne permettent pas selon nous de rendre compte de la complexité des



processus institutionnels dans lesquels ces regroupements se sont engagés et des stratégies que ces organisations et ces acteurs organisationnels coalisés développent et mettent en œuvre pour y participer.

Si l'enjeu empirique de cette thèse est d'offrir une meilleure analyse de la multiplicité des actions d'une coalition ONG – syndicats et des difficultés que cette forme de regroupement peut rencontrer lorsqu'elle cherche à participer au processus d'institutionnalisation de la RSE, l'enjeu théorique est quant à lui de comprendre le changement institutionnel en s'intéressant aux actions des acteurs comme principal facteur d'explication. L'entrée dans la problématique par l'action s'inscrit dans une tentative de dépasser la dichotomie souvent posée entre l'agence et la structure pour nous plonger dans le façonnement conjoint de l'acteur et du contexte institutionnel dans lequel il évolue. Dans le cadre de notre effort de théorisation de l'action d'une coalition ONG – syndicats dans le champ de la RSE, nous mobiliserons paradoxalement les théories néo-institutionnelles qui ont longtemps proposé une lecture mécanique des processus d'institutionnalisation, mais dont les derniers développements ont cherché à rendre compte de l'action des acteurs. Initialement soucieuse d'expliquer l'influence de l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel sur les organisations, une littérature abondante s'intéresse à présent à une figure introduite par DiMaggio (1988) pour expliquer le changement institutionnel : celle des entrepreneurs institutionnels qui sont définis comme des acteurs individuels ou collectifs capables de modifier leur environnement (1988 : 14). Souvent pensé comme un acteur unique et héroïque, cette conception de la figure de l'entrepreneur institutionnel est souvent critiquée pour le fait que celle-ci ne rend pas bien compte du caractère collectif de la production des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). Pour saisir la multiplicité des actions déployées par une collectivité d'acteurs, certains évoquent cette figure comme des « entrepreneurs institutionnels collectifs » pour faire référence à des acteurs coalisés ou non, qui brisent le « *statu quo* institutionnel » et provoquent ainsi un changement, voire favorisent l'émergence de nouvelles

institutions (Battilana et *al.*, 2009). D'autres proposent le concept de « travail institutionnel » pour considérer l'ensemble des actions par lesquelles les acteurs cherchent intentionnellement à créer, maintenir et perturber les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006).

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons participer à cet effort de théorisation visant à inscrire la figure de l'entrepreneur institutionnel dans une problématique élargie de l'action collective. Pour cela, nous développerons une approche relationnelle (au sens de Ramboarisata, 2009) en procédant à une hybridation à partir des théories néo institutionnelles (Campbell, 2004, 2005 ; Lawrence et Suddaby, 2006) et de l'approche des processus politiques (McAdam et Scott, 2005) et du processus de cadrage (Snow et Benford, 1986 ; Contamin, 2010 ; Benford et *al.*, 2012) pour éclairer les actions menées par des acteurs organisationnels coalisés pour encadrer à de multiples niveaux institutionnels des idées et des innovations. Alors que les chercheurs des mouvements sociaux ont su intégrer à leurs travaux certains mécanismes mis en évidence par les théoriciens des organisations pour expliquer notamment l'évolution des organisations des mouvements sociaux vers davantage de bureaucratisation et de conservatisme (Jenkins, 1977), l'inverse demeure néanmoins plutôt rare. Cependant, on note que de récents travaux sur lesquels nous nous appuyons pour construire notre cadre d'analyse, se sont évertués à capitaliser sur les forces de ces deux courants théoriques dans le but de mettre en relief les mécanismes et les processus par lesquels les organisations et les mouvements sociaux modifient leur environnement (Rao et *al.*, 2000 ; McAdam et Scott, 2005 ; Campbell, 2004, 2005). Bien que cette entreprise est à bien des égards ambitieuse, voire périlleuse, nous partageons la conviction que cet effort d'hybridation est néanmoins nécessaire pour faire progresser notre compréhension théorique sur la manière dont l'action transforme les institutions. Pour reprendre les propos de McAdam et Scott : « [...] *the most interesting problems and greatest advances in the sciences often take place at the intersection of established fields of study* » (2005 : 5). Enfin, précisons qu'en

cherchant à éclairer la manière dont les acteurs influencent les institutions, nous souhaitons contribuer à la progression et à la diffusion des idées sur le changement institutionnel au-delà des seuls cercles académiques, afin de soutenir dans leur travail les syndicats et les ONG qui se sont engagés sur le terrain de la RSE.

Dans un premier temps, nous proposons de visiter les champs de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise, les mouvements sociaux et le renouveau syndical au sein desquels plusieurs contributions significatives ont éclairé, à un niveau théorique, les modes d'action des coalitions réunissant une pluralité d'organisations de mouvements sociaux. Nous pointerons les dimensions que ces études ont particulièrement mises en lumière, les forces et les limites des analyses proposées ainsi que les appareillages théoriques auxquels ces chercheurs ont eu recours. Dans un deuxième temps, nous conceptualiserons et théoriserons notre objet de recherche à partir d'une hybridation des théories néo institutionnelles et de l'approche des processus politiques et du processus de cadrage.



### **3.1 Regards théoriques sur les coalitions ONG – syndicats**

Dans cette première section, nous réalisons une présentation synthétique de différents travaux qui se sont intéressés aux coalitions réunissant une pluralité d'organisations de mouvements sociaux. Nous discutons ainsi des cadres d'analyse qui ont été développés pour étudier ces formes de regroupement, identifions le niveau d'analyse ciblé pour définir leur mode d'action et explorons les terrains d'observation privilégiés pour capter les effets des relations qui s'établissent entre les syndicats et diverses organisations de la société civile. Ce faisant, nous rendons explicites certains présupposés théoriques qui motivent les chercheurs à s'intéresser à la création des coalitions. Nous tenons à signaler que cette revue de littérature se veut non exhaustive puisque notre objectif est plutôt de présenter des études représentatives des approches théoriques qui sont mises en œuvre dans ces champs de recherche.

#### ***3.1.1 L'analyse des coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise***

Notre point d'ancrage empirique étant le champ d'action de la responsabilité sociale de l'entreprise, nous commençons cette revue de littérature en présentant différentes recherches conduites sur des coalitions, dont certaines inscrivent leurs actions au sein du mouvement transnational *anti-sweatshop*, qui partagent la particularité de développer des instruments de régulation pour contrôler l'impact social et environnemental des chaînes d'approvisionnement des grands donneurs d'ordre. Bien que le champ de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise s'est orienté vers la définition de perspectives théoriques favorisant l'analyse de la RSE en termes de processus institutionnels (Ramboarisata, 2009), force est de constater cependant que les coalitions ONG – syndicats demeurent paradoxalement un phénomène relativement peu étudié par ce courant. En effet, ce champ de recherche qui a longtemps été dominé par une perspective normative qui consistait à proposer des

définitions universelles de la RSE, des modèles substantifs et procéduraux, a vu se multiplier, au cours des dernières années, des approches favorisant l'analyse de la RSE en tant que nouvel artefact social dont il faut décrypter les conditions d'émergence et le rôle du contexte social dans ce processus de construction (Boxenbaum, 2006). Le développement d'un tel courant institutionnaliste, qui découle en partie de l'intérêt grandissant, depuis les années quatre-vingt-dix, des chercheurs européens et québécois pour la RSE, a eu pour effet de contribuer au renouvellement des questionnements de ce champ de recherche dont les perspectives se trouvaient limitées par les travaux de type normatif et prescriptif menés principalement par les Écoles de pensée étasuniennes, c'est-à-dire la *Business Ethics* (Goodpaster et Matthews, 1982), la *Business & Society* (Wood, 1991) et la *Social Issue Management* (Freeman, 1984) pour reprendre la typologie de Gendron (2000). Selon les travaux de Ramboarisata, les chercheurs du courant institutionnaliste ont généralement recours à cinq approches théoriques pour étudier les processus qui participent à l'émergence et à la construction de la RSE comme nouvelle institution sociale, notamment la théorie néo-institutionnelle, l'approche de la construction de sens et les théories de la régulation (2009 : 119) qui ont d'ailleurs permis d'étudier les actions développées par une coalition ONG – syndicats et de préciser comment celles-ci contribuent à façonner la RSE comme artefact social.

Ainsi, plusieurs tenants de l'École de la régulation, qui repose sur les travaux fondateurs d'Aglietta (1976), de Boyer (1986) et de Lipietz (1987), se sont intéressés de près à l'émergence des coalitions ONG – syndicats dans la perspective que celles-ci pourraient éventuellement participer à la création et à l'institutionnalisation de modes de régulation plus adaptés à la configuration des chaînes d'approvisionnement sur plusieurs territoires. Cette thèse est nourrie par le fait que les coalitions font converger les actions des anciens contre-pouvoirs de la période fordiste, c'est-à-dire les syndicats, dont l'ancrage territorial demeurerait national, et des ONG, dont les réseaux relationnels ont la particularité de se ramifier au sein de multiples pays, et

que plusieurs considèrent, à ce titre, comme les nouveaux contre-pouvoirs de l'ère industrielle globalisée (Beck, 2003). Les travaux de Palpacuer (2008) se fondent d'ailleurs sur le présupposé que les actions développées par les anciens et les nouveaux contre-pouvoirs de la mondialisation permettraient d'articuler l'ancien système de régulation fordiste à celui qui est en train de prendre forme, au niveau international, à partir des initiatives de RSE. Dans le même courant, les travaux de Vercher (2009a, 2009b, 2010) sur la collectif de l'*Éthique sur l'étiquette* étayent l'hypothèse que les coalitions représentent des lieux d'expérimentation d'instruments de régulation et de nouvelles formes de dialogue social plus appropriés au contexte économique mondialisé, mais que celles-ci peuvent rencontrer un certain nombre de difficultés pour maîtriser plusieurs registres d'action (pression *versus* collaboration). À cet égard, Vercher éclaire les défis qui se posent à un tel collectif pour développer un pouvoir normatif et bien que la dimension cognitive n'ait pas été considérée dans cette étude, celle-ci laisse à penser que les actions visant à exposer une entreprise pour nuire à sa légitimité sociale peuvent se heurter aux identités cognitives de certains acteurs syndicaux. Contrairement aux recherches de Palpacuer qui abordent ces formes de rapprochement sous l'angle de la régulation macroéconomique, les travaux de Vercher s'intéressent aux logiques des acteurs qui participent à la construction de ces nouvelles institutions de régulation : ces travaux reposent d'ailleurs sur une analyse de discours portant sur leurs motivations à intégrer un tel regroupement ainsi que sur leur expérience à développer des actions conjointes avec d'autres organisations de la société civile. Pour éclairer l'encastrement de la coalition au sein de réseaux sociaux, Vercher (2009a) mobilise à cet effet les travaux de Tarrow (2005) sur l'activisme transnational pour rendre compte des liens développés par le collectif français avec d'autres organisations de la société civile, dans le but de relayer ses revendications à différents paliers de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire du transnational au local.



Les récents travaux conduits par Vercher en collaboration avec Chemin (2011) explorent davantage les microprocessus à l'œuvre pour accommoder une diversité d'acteurs organisationnels réunis au sein d'une coalition pour créer ensemble de nouvelles institutions. En fondant leur cadre d'analyse au sein de la théorie néo institutionnelle, plus précisément en mobilisant le concept de travail institutionnel développé par Lawrence et Suddaby (2006) ainsi que les travaux de Kooiman (2009) sur la gouvernance en réseau, Chemin et Vercher cherchent à comprendre comment des acteurs issus d'une grande diversité organisationnelle travaillent ensemble avec la ferme intention de créer de nouvelles institutions. Ainsi, Chemin et Vercher analysent l'évolution des dynamiques institutionnelles observées au sein du collectif de *l'Éthique sur l'étiquette*, compris ici comme une forme de gouvernance en réseau dont la particularité est selon Kooiman de réunir des acteurs organisationnels ayant des logiques institutionnelles plus ou moins compatibles, et dont la cohésion interne reposerait sur l'articulation de trois composantes, à savoir le projet, l'action et les instruments. Pour les définir, le projet fait référence à l'agenda d'une ONG qui repose sur des valeurs, des visions, des connaissances et des objectifs retranscrits sous la forme d'action. Les instruments sont des éléments médiateurs dans le sens où ils lient le projet et l'action. Enfin, l'action est vue comme la mise en œuvre des instruments et peut impliquer l'intervention d'autres acteurs. Selon les résultats de cette recherche qui se base sur une étude longitudinale des dynamiques institutionnelles observées au sein du collectif de *l'Éthique sur l'étiquette* entre 1995 et 2009, l'action, les instruments et le projet apparaissent inter reliés dans un processus qui peut conduire à la fois à un enrichissement mutuel et à un affaiblissement mutuel. En effet, Chemin et Vercher soutiennent que le processus d'enrichissement mutuel est caractérisé par une interaction constante entre ces trois éléments, c'est-à-dire un échange permanent qui assure leur mise en relation et leur développement mutuel. Ainsi, le succès des premières actions menées par les membres fondateurs du collectif a permis d'étendre cette collaboration à d'autres acteurs venus d'horizons variés, et bien que défendant des logiques institutionnelles propres à leur organisation d'origine, ces derniers sont

parvenus à définir ensemble un projet et des instruments (p. 701). Le travail conjoint réalisé sur la définition d'un projet et l'élaboration d'un instrument (dans le cas présent, une étude destinée à noter les pratiques d'approvisionnement responsable des entreprises françaises du secteur du vêtement et de l'habillement sportif) leur a permis de développer des ressources et d'initier une nouvelle phase d'action. Cette dernière a contribué à circonscrire leur projet et à formaliser leur stratégie qui appelait à une amélioration de leur instrument initiant ainsi une nouvelle période d'action. À l'opposé, la phase de déclin est caractérisée par la prévalence d'un élément par rapport aux deux autres. Dans le cas présent, l'action qui reposait sur l'instrument développé par le collectif, s'est autonomisée du projet collectif qui est pour sa part resté figé. L'action s'est radicalisée suivant la logique de l'organisation qui avait pris la coordination de la coalition à sa charge, c'est-à-dire Artisan du Monde. Rendue incapable de fédérer des logiques institutionnelles multiples, cette radicalisation de l'action, qui était renforcée par l'instrument axé sur la dénonciation des pratiques des entreprises, a fait exploser le collectif conduisant à sa dissolution en 2007.

En se basant sur la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 1993), Chemin et Vercher ont la particularité de souligner la non-neutralité de l'instrument qui peut, comme l'illustre le cas de *l'Éthique sur l'étiquette*, entraver le redéploiement d'une action collective. Offrant une analyse axée sur l'action, celle-ci tend néanmoins à occulter le rôle des acteurs dont certains parviennent à structurer une coalition en tissant des liens entre des logiques institutionnelles divergentes par un processus consistant à développer des cadrages fédérateurs. Comme nous le verrons dans la section suivante, il s'agit de la fonction des entrepreneurs institutionnels que plusieurs sociologues des mouvements sociaux identifient comme étant des vecteurs importants de cohésion au sein des coalitions réunissant divers regroupements de la société civile (Tattersall, 2006). Sur ce point, la recherche de Chemin et Vercher soutient plutôt qu'une diversité des logiques institutionnelles peut coexister à la condition que des mécanismes soient mis en place pour laisser cette pluralité s'exprimer et canaliser les

tensions émergentes au sein de cette forme de gouvernance. Kraatz et Block (2008) sur lesquels nous reviendrons par ailleurs, appellent à cet égard à la conduite de recherches approfondissant l'enjeu des implications organisationnelles du pluralisme institutionnel qui demeure mal connu. En outre, l'évolution des dynamiques institutionnelles apparaît, dans la recherche conduite par Chermin et Vercher, dépendante de facteurs internes à la coalition tandis que plusieurs auteurs font valoir que des déterminants inscrits dans l'environnement institutionnel plus large marquent les relations entre les acteurs sociaux en lien avec l'enjeu de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : la centralisation du pouvoir, l'accès aux décideurs politiques, aux investisseurs institutionnels, aux médias et aux réseaux sociaux participent, par exemple, à l'encastrement institutionnel des organisations des mouvements sociaux qui leur permet d'agir comme des médiateurs auprès des entreprises sur la question de la RSE (Campbell, 2006, 2007).

Concevoir de manière partielle, voire insuffisante, les interactions entre l'agence et la structure est un écueil dans lequel tombent fréquemment les chercheurs dans le champ de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise qui peinent souvent à intégrer à leur analyse la multiplicité des facteurs intervenant, à différents niveaux institutionnels (micro, meso, macro), dans le processus de construction de la RSE (Ramboarisata, 2009). Bartley (2007) évite d'ailleurs cette faiblesse analytique en développant une approche politico-institutionnelle pour expliquer l'émergence des certifications privées (Forest Stewardship Council (FSC) et Fair Labor Association (FLA)) par l'encastrement des conflits entre les États, les ONG, les firmes et d'autres acteurs privés sur la régulation du capitalisme global, au sein de ce qu'il qualifie de « paradigme néolibéral dominant » (2007 : 299). Cette analyse met en lumière l'influence de ce paradigme sur l'action des ONG et des gouvernements dont la marge de manœuvre s'avère passablement limitée par les accords de libre-échange et le pouvoir coercitif de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) qui seraient à l'origine de leur soutien aux mécanismes de marché. Se distançant des théories



économiques selon lesquelles les entreprises sont uniquement motivées par les stimuli du marché et les demandes des consommateurs pour développer des mécanismes de régulation privée, Bartley expose plutôt le travail d'entrepreneuriat institutionnel complexe réalisé par les ONG et les gouvernements pour faire émerger le projet de création d'un système de régulation basé sur des certifications privées auquel auront adhéré un certain nombre d'entreprises afin de se différencier de leurs concurrents. En outre, les résultats de cette recherche soulignent l'importance que revêt l'adhésion d'autres acteurs aux projets initiés par des entrepreneurs institutionnels à la fois pour légitimer les innovations dont ils sont porteurs - ce que d'autres travaux sur la naissance d'une institution sociale tendent d'ailleurs à confirmer (voir à ce propos Déjean et *al.*, 2004 sur l'émergence de la notation sociale en France) - et pour structurer un champ inter-organisationnel au sein duquel des dynamiques contraignantes se développent. En effet, Bartley identifie non seulement le rôle des fournisseurs de l'industrie du bois et des entreprises de l'industrie textile qui ont adhéré au projet de certification privée et procédé, par la suite, à la diffusion de cette innovation, mais aussi celui des ONG et des mouvements sociaux plus radicaux qui l'ont initié et qui ont continué à exercer des pressions sur les donneurs d'ordre créant ainsi un besoin pour un marché de la certification :

NGOs and social movement actors skillfully goaded firms into supporting certification, using both the carrot and the stick to 'make the market' for certified wood. NGOs and foundations created buyers' groups, while engaging in tacit cooperation with more disruptive environmental groups to pressure retailers through protest. Thus, activist pressure led some image-conscious firms to support external certification systems [...] (2007 : 324).

Alors que certains font abstraction de l'environnement institutionnel au sein duquel les coalitions émergent<sup>58</sup>, l'analyse de Bartley nous met en garde contre cette dérive en nous invitant à considérer le contexte politique et historique qui peut avoir un effet

---

<sup>58</sup> À titre d'exemple, l'analyse réalisée par Egels-Zandén et Hyllman (2006) se concentre sur les relations établies entre les syndicats et les ONG au sein de la *Sweedish Clean Clothes Campaign* sans inscrire les dynamiques à l'œuvre au sein de leur contexte institutionnel.

significatif sur la construction de la RSE. Cette recherche nous incite également à nous intéresser, sur un plan théorique, aux conditions qui motivent des ONG et des mouvements sociaux à aller au-delà des modalités traditionnelles de pression pour s'engager dans la construction de nouvelles institutions. Enfin, celle-ci nous sensibilise à l'existence de conflits entre les ONG et les mouvements sociaux qui s'entendent généralement sur la définition des enjeux sociaux, mais qui peuvent s'opposer sur les moyens à mettre en œuvre pour les solutionner. Il apparaît néanmoins que l'émergence des deux certifications étudiées par Bartley repose en partie sur la capacité des ONG et des mouvements sociaux à coordonner leurs actions, malgré des cultures et des modalités de mobilisation différentes, afin d'introduire ces institutions sur le marché.

Ainsi, le champ de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise s'intéresse aux coalitions réunissant une pluralité d'acteurs sociaux en tant que processus institutionnel menant à la création de nouveaux construits de la RSE. Certains chercheurs concentrent leur analyse sur les processus internes, c'est-à-dire les dynamiques institutionnelles à l'œuvre entre les différentes organisations des mouvements sociaux gravitant au sein de ces coalitions (Vercher, 2009a, 2009b; Chemin et Vercher, 2011) tandis que d'autres s'intéressent plutôt aux transformations institutionnelles que génèrent cette forme de collaboration au-delà de ses frontières (Bartley, 2007). Tel que synthétisé dans la Tableau 3.5, les approches et les présupposés théoriques sont variables : les tenants de l'École de la régulation inscrivent les coalitions dans les dynamiques macroéconomiques en les envisageant comme des substrats qui pourraient bien cristalliser un compromis social sur un mode de régulation plus adapté à la nouvelle configuration productive des entreprises transnationales (Palpacuer, 2008). D'autres mobilisent la théorie néo-institutionnelle pour étudier les micro-processus à l'œuvre au sein des coalitions où des logiques institutionnelles divergentes cohabitent (Chemin et Vercher, 2011) ou encore, pour s'intéresser au processus de production de sens de l'action collective marqué par une série de conflits et de compromis entre les acteurs faisant émerger de nouvelles institutions de régulation (Bartley, 2007). En adoptant la perspective de la théorie des négociations stratégiques, Egels-Zandén et Hyllman (2006) s'intéressent, pour leur part, aux décisions prises rationnellement par les syndicats et les ONG quant à leur volonté de collaborer ou non pour fomentier des actions conjointes au sein de la coalition *Swedish Clean Clothes Campaign* (SCCC) et aux répercussions de ces

négociations stratégiques sur l'effectivité des pratiques de RSE adoptées par les entreprises<sup>59</sup>.

**Tableau 3.5 : Approches théoriques et objets des études sur les coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche sur la RSE**

Approches théoriques	Objets de l'étude
<i>École de la régulation</i>	Macro-processus du changement institutionnel (Palpacuer, 2008)
<i>Théorie néo-institutionnelle</i>	Analyse des micro-dynamiques du changement institutionnel (Vercher, 2009a, 2009b; Chemin et Vercher, 2011) Production du sens de l'action collective (Bartley, 2007)
<i>Théorie des négociations stratégiques</i>	Analyse des choix stratégiques des acteurs (Egels-Zandén et Hyllman, 2006)

Hormis quelques exceptions, ces travaux peinent selon nous, et cela à divers degrés, à offrir une analyse multi-niveaux permettant d'établir comment l'agence se construit et se dote d'une capacité d'innovation tout en inscrivant son action au sein des règles existantes et des structures sociales plus larges. Cette faiblesse conceptuelle ne serait pas spécifique aux études portant sur les coalitions ONG – syndicats engagées dans des processus de création institutionnelle, puisqu'elle se retrouverait dans la majorité des études réalisées dans le champ de recherche sur la RSE : Ramboarisata en appelle d'ailleurs à un élargissement des niveaux d'analyse en combinant la théorie institutionnelle à d'autres approches qui lui sont ontologiquement compatibles (2009 : 144). Nous avançons dès lors que cette faiblesse pourrait se trouver dépassée, ou tout au moins atténuée, en définissant un cadre d'analyse novateur qui se fonderait sur la théorie néo-institutionnelle (les travaux récents portant sur l'entrepreneuriat

<sup>59</sup> Voir la section 2.4, page 119, pour un rappel des détails de cette recherche.



institutionnel) et les théories de mouvements sociaux, afin d'inscrire le processus de construction observé à un niveau micro dans son contexte macro institutionnel. Cette combinaison théorique permettrait d'allier des concepts orientés sur les processus institutionnels à des concepts axés sur les dynamiques relationnelles en plus d'offrir une analyse multi-niveaux de l'action d'une coalition. Dans ce qui suit, nous visiterons le champ de recherche de la sociologie des mouvements sociaux qui offre un certain nombre d'études s'intéressant aux coalitions ONG – syndicats. Ceci nous permettra de déterminer les cadres d'analyse mobilisés pour étudier cet objet de recherche dont certains reposent sur des combinaisons des théories des organisations et des mouvements sociaux.

### ***3.1.2 L'analyse des coalitions ONG – syndicats dans le champ de recherche de la sociologie des mouvements sociaux***

Alors que les théoriciens des organisations ont peu intégré les théories des mouvements sociaux à leurs travaux, les sociologues ont été, quant à eux, beaucoup plus enclins à les mobiliser (McAdam et Scott, 2005). En effet, certains spécialistes des mouvements sociaux qui s'intéressaient à la question de la désintégration d'un mouvement social en soutenant que ce phénomène serait lié à son institutionnalisation, ont eu recours à plusieurs concepts développés dans les théories des organisations. Reprenant les travaux de Robert Michels (1914) menés sur l'émergence d'une élite au sein des partis politiques qui l'ont conduit à formuler la fameuse « Loi d'airain de l'oligarchie », les sociologues des mouvements sociaux (en particulier les tenants de la théorie de la mobilisation des ressources) ont souvent attribué la montée du conservatisme observée au sein des organisations syndicales, à la bureaucratisation de leur mission. Plusieurs recherches ont contribué à étayer l'existence d'une corrélation entre l'institutionnalisation d'un mouvement social et l'abandon de tactiques radicales, les dirigeants devenant progressivement plus préoccupés par la pérennité de leur organisation et le maintien du *statu quo* que par la contestation sociale (Piven et Cloward, 1977 ; cités par Voss et Sherman, 2000 : 304)<sup>60</sup>. Devant la résurgence aux États-Unis d'un mouvement syndical davantage porté à formuler des critiques sociales dépassant le seul enjeu de la syndicalisation, plusieurs sociologues des mouvements sociaux cherchent à comprendre l'origine de cette rupture et mobilisent, dans cette démarche, les théories des organisations : le concept d'entrepreneur institutionnel proposé par le néo-institutionnaliste DiMaggio (1988) qui désigne un acteur individuel ou collectif susceptible de provoquer un

---

<sup>60</sup> Selon Voss et Sherman, les résultats de la recherche conduite par les sociologues Piven et Cloward (1977) sur les mouvements sociaux engagés dans la lutte contre la pauvreté auraient contribué à maintenir l'idée de l'existence d'un lien de causalité direct entre l'institutionnalisation d'un mouvement social et l'abandon de tactiques radicales (2000 : 304).

changement institutionnel, a d'ailleurs fait son introduction dans plusieurs travaux que nous présenterons dans ce qui suit.

L'intérêt porté par les sociologues pour les coalitions ONG – syndicats et toute autre forme de rapprochement avec d'autres regroupements de la société civile se fonde sur l'hypothèse que ce type de collaboration aurait pour effet de réhabiliter le mouvement syndical en force vive de contestation sociale en participant en quelque sorte à sa « désinstitutionnalisation ». En les ancrant à une base sociale élargie, et en particulier au sein des mouvements sociaux *grass-roots* réputés pour leur proximité avec les communautés, les syndicats auraient la possibilité de se définir un projet politique alternatif, incarnant un idéal de société à atteindre, les rétablissant dans leur rôle de mouvement social. S'inscrivant dans le courant théorique « *new Social Movement Unionism* », plusieurs sociologues attribuent d'ailleurs la résurgence de tactiques radicales observées aux États-Unis, à la renaissance d'un syndicalisme contestataire, qui aurait comme fondement le principe de solidarité (Robinson, 2000 ; Turner et Hurd, 2001 ; Fantasia et Voss, 2003 ; etc.).

Ces récents travaux ont une résonnance particulière lorsque l'on considère les écrits de Touraine et *al.* (1984) pour qui l'institutionnalisation du syndicalisme devait inéluctablement mener à la perte d'une conscience de classe et à la désintégration du mouvement ouvrier qui devait en effet perdurer, dans la société post-industrielle, sous la forme résiduelle d'un acteur politique désincarné de sa base sociale. Tandis que Touraine et *al.* souscrivaient implicitement à une conception figée du mouvement ouvrier dans la mesure où celui-ci ne pouvait se redéfinir un conflit central davantage en adéquation avec les enjeux de la société post-industrielle, le courant théorique « *new Social Movement Unionism* » s'évertue, au contraire, à identifier des pistes de renouveau qui pourraient d'ailleurs résulter d'une collaboration soutenue avec des organisations des Nouveaux mouvements sociaux (NMS). En effet, plusieurs voient les alliances stratégiques et les coalitions avec d'autres organisations de la société



civile comme une source de renouvellement du mouvement syndical à la fois en termes de tactiques de mobilisation, de thèmes de revendication et d'identités collectives (Fantasia et Voss, 2003 ; Le Queux, 2005 ; etc.).

Certains sociologues se sont d'ailleurs intéressés aux interactions entre différents mouvements sociaux afin de spécifier les effets d'un mouvement social sur un autre. À titre d'exemple, Ganz (2000) se questionne sur l'étonnante capacité d'innovation dont fait preuve le syndicat étasunien United Farm Workers (UFW), dont les ressources s'avèrent pourtant limitées contrairement à son rival, le syndicat Agricultural Workers Organizing Committee (AWOC) affilié à AFL-CIO, qui a néanmoins échoué dans ses multiples tentatives de syndicalisation des travailleurs agricoles en Californie. Prenant le contrepied de l'approche dite des processus politiques selon laquelle la capacité d'innovation d'un mouvement social dépendrait principalement de son environnement externe et des opportunités qu'il offre, Ganz démontre, en s'appuyant sur les théories des organisations, la psychologie sociale et la sociologie cognitive, qu'une organisation des mouvements sociaux peut se soustraire de l'influence de certaines contingences externes pour contrôler sa « capacité stratégique » (2000 : 1005). Cette recherche indique en effet que la capacité d'innovation du syndicat UFW serait liée à l'ancrage de son dirigeant au sein de différents réseaux sociaux, à son expérience de différents répertoires d'action et également, à des aspects organisationnels tels que la mise en place d'instances de délibération ouvertes à une diversité de communautés. Dans cette recherche, les cadrages apportés par des individus venant de l'extérieur du mouvement syndical apparaissent comme des ressources cognitives beaucoup plus mobilisatrices que des ressources financières, dans le sens où celles-ci contribuent à aligner l'action d'un syndicat vers de nouvelles finalités stratégiques.

Dans la même veine, Voss et Sherman (2000) ont cherché à clarifier les dynamiques organisationnelles internes à l'origine de la transformation de plusieurs syndicats aux

États-Unis en mobilisant les théories des organisations. Revenant sur les préceptes de la Loi d'airain de l'oligarchie de Michells selon lesquels le conservatisme bureaucratique serait une tendance irréversible, Voss et Sherman soutiennent au contraire que plusieurs syndicats sont parvenus aux États-Unis à enrayer ce phénomène, suite à un choc interne ayant occasionné une crise politique profonde. En effet, cet événement a favorisé l'entrée de nouveaux dirigeants au sein de plusieurs organisations syndicales, soit à travers l'intervention de syndicats internationaux, soit à travers la tenue d'élections locales. Grâce à des expériences militantes acquises au sein d'autres mouvements sociaux et de groupes d'étudiants, dans les années soixante et soixante-dix, ces nouveaux dirigeants ont introduit, selon Voss et Sherman, de nouveaux objectifs politiques à l'agenda syndical soutenus par des tactiques de mobilisation inusitées. Les auteurs soulignent que cette réorientation stratégique a été appuyée par des acteurs externes, en l'occurrence des organisations syndicales internationales, légitimant ainsi le processus enclenché par ces nouveaux dirigeants.

À l'instar de Ganz, Voss et Sherman cherchent à déterminer les facteurs internes à l'origine de la transformation des organisations syndicales s'éloignant ainsi de certains préceptes de l'approche des processus politiques, pour se situer au niveau des questionnements soulevés par les théoriciens de la mobilisation des ressources sur les aspects organisationnels des mouvements sociaux. En effet, ces recherches assimilent selon nous à une « ressource cognitive » les nouveaux cadrages apportés, au sein des organisations syndicales, par ces individus : leur cadre d'interprétation leur permettrait de poser une lecture différente des défis posés au mouvement syndical aux États-Unis, de concevoir un autre modèle de syndicalisme et d'introduire d'autres tactiques de mobilisation pour faire progresser son institutionnalisation. Sans toutefois les nommer comme tels, ces individus rappellent la figure de l'entrepreneur institutionnel introduite par les néo-institutionnalistes pour expliquer le changement institutionnel et que l'on retrouve également au cœur des travaux de Tattersall (2006,

2008) portant sur l'effectivité des coalitions réunissant des syndicats et des organismes communautaires.

En effet, Tattersall (2006, 2008) qui s'intéresse, pour sa part, aux facteurs favorisant la construction d'alliances syndicales efficaces et durables, pointe le rôle crucial joué par certains individus dans la structuration des rapports établis entre des syndicats étasuniens et des organismes communautaires au sein des coalitions. Tattersall qualifie d'« agents de liaison » (« brokers » au sens de McAdam, Tarrow et Tilly, 2001 ; cités par Tattersall, 2006 : 157) ou de « bâtisseurs de ponts » (« bridge builders » au sens de Rose, 2000 ; cité par Tattersall, 2006 : 157) ces individus qui maîtrisent, grâce à des expériences militantes acquises au sein de différents mouvements sociaux, plusieurs cultures organisationnelles et qui seraient donc en position de « traduire » les différences entre les membres. Selon ses observations, la présence de ces individus facilite la création de liens de confiance qui seraient primordiaux pour la construction d'actions collectives durables. Pour les définir, les « agents de liaison » (« brokers ») sont employés par les syndicats pour gérer l'ensemble de leurs relations établies avec d'autres organisations de la société civile et sont généralement chargés de les représenter au sein des coalitions auxquelles ils participent. Les « bâtisseurs de ponts » font référence à des individus qui peuvent être employés par des syndicats et qui établissent des liens entre les membres d'une alliance en atténuant les différends et les tensions survenant au cours de l'élaboration d'actions conjointes<sup>61</sup>.

En se basant sur des données empiriques recueillies en Australie et aux États-Unis, Tattersall dresse par ailleurs une typologie des coalitions syndicats – communauté en les différenciant sur la base de cinq variables, soit (1) le champ d'intervention / l'enjeu, (2) la structure / le degré de centralisation / les mécanismes, (3) le type

---

<sup>61</sup> Voir à ce propos l'étude de Bank et Russo (1998) qui illustre le rôle de bâtisseurs de ponts endossé par le personnel du syndicat International Brotherhood of Teamsters (IBT) dans le cadre de la grève des employés de l'entreprise transnationale UPS.



d'engagement, (4) la capacité d'organisation et la culture, et (5) l'échelle d'action. Pour les définir, le champ d'intervention / l'enjeu dont découle le degré de participation des membres, est déterminé par leur proximité par rapport aux objectifs poursuivis par la coalition ainsi que leur horizon temporel. La structure / le degré de centralisation / les mécanismes qui indiquent le degré d'institutionnalisation d'une coalition, se mesurent par l'existence d'une organisation autonome, par l'ouverture du processus de prise de décision et l'indépendance du collectif par rapport aux organisations membres. Quant aux types d'engagement, ils se mesurent au nombre de participants aux activités de la coalition, à la position de membres dans l'échelle hiérarchique de leur organisation, et à l'autonomie de la coalition par rapport à ses membres. La capacité d'organisation et la culture font référence à l'aptitude des membres à négocier leurs différences culturelles qui posent parfois entrave à la confiance et à la compréhension. Enfin, l'échelle se réfère aux différents niveaux sur lesquels une coalition est capable de coordonner ses actions (local, national et international).

Ces indicateurs font émerger quatre formes distinctes de coalitions : les « *coalitions ad hoc* », les « *coalitions support* », les « *coalitions support mutuel* » et les « *coalitions profondes* ». Comme détaillé dans le Tableau 3.6 suivant, les « *coalitions ad hoc* » sont des regroupements formés pour un événement particulier, le plus souvent en réaction et de manière précipitée, et qui se basent sur un engagement relativement temporaire des membres. Les « *coalitions support* » se forment par rapport à un intérêt particulier d'un membre, pour une courte durée, et également en réaction à un événement précis. Les « *coalitions support mutuel* » sont constituées sur un enjeu qui intéresse les différents membres, dont les objectifs se situent à moyen terme, et qui se sont dotés d'une structure commune de prise de décision. Enfin, les « *coalitions profondes* » sont des regroupements dont l'enjeu est commun à l'ensemble des membres et dont les objectifs se définissent à long terme. Ces

coalitions bénéficient d'une structure autonome et disposent d'un bureau formel et séparé.

Tableau 3.6 : Cadre d'analyse des coalitions syndicats – communauté par Tattersall (2006, page 159)

<i>Champ d'intervention / Enjeu</i>	<i>Coalition Ad hoc</i>	<i>Coalition support</i>	<i>Coalition support mutuel</i>	<i>Coalition profonde</i>
	Solidarité d'un groupe à un autre Initiée par un groupe (syndicat ou communauté)	Activités de la coalition concentrées sur un intérêt d'une organisation	L'enjeu de la coalition représente un intérêt mutuel et direct pour les organisations participantes	L'enjeu de la coalition représente un intérêt mutuel et direct pour les organisations participantes Plan à long terme pour construire du pouvoir
<i>Structure / Degré de centralisation / mécanismes</i>	Engagement temporaire Tactique basée sur un événement Pas de coalition formelle créée	Coalition d'une courte durée Prises de décision formelles Domination informelle par les parties à l'initiative de la coalition Engagement précipité et réactif	Structure de prise de décision mutuelle Objectif et planification à moyen terme et "bridge builders" Des leaders syndicaux participent à la coalition	Structure décentralisée, connections entre les organisations membres La coalition détient un bureau officiel et autonome
<i>Types d'engagement</i>	Engagement instrumental Campagne distante de l'intérêt des organisations membres	Les organisations leaders dominent le processus de prise de décision La campagne est distante de l'intérêt des membres syndicaux Engagement principalement des organisations dont les intérêts sont servis	Mobilisation des syndicats membres Les organisations partenaires mobilisent leurs relations (politiciens, médias) pour soutenir la coalition	Les syndicats sont activement engagés et impliqués dans les dossiers Structures locales se déroulent indépendamment
<i>Capacité d'organisation et culture</i>	La participation des organisations nécessite peu de capacité d'organisation Les organisations participantes peuvent avoir des cultures différentes	Les organisations participantes ont des capacités et des cultures variables qui peuvent causer des ruptures dans la relation	Culture et pratique de politiques similaires ou "bridge builders" pour aplanir les différences Les organisations travaillent dans le but de construire des capacités en commun	Les organisations ont des capacités d'organisation et des cultures similaires
<i>Échelle</i>	Peut opérer à toutes les échelles du local au global	Peut opérer à la même échelle que les décideurs	Stratégie effective de pouvoir à l'échelle des preneurs de décision	Capacité de mobilisation à plusieurs niveaux comprenant le local

(Traduction libre de l'auteur)



Pour Tattersall qui s'intéresse aux coalitions en termes de rapport de force, les différentes variables sur lesquelles se basent ses recherches sont autant de composantes entrant dans la construction du pouvoir d'une coalition. Ainsi, plus les membres d'une coalition établissent des liens denses et durables et tendent à former une « coalition profonde », plus le pouvoir acquis par le regroupement devient important. Tattersall affirme qu'à mesure que les liens de confiance s'établissent entre les membres et se cristallisent autour d'une « coalition profonde », la diversité organisationnelle se réduirait suivant un processus naturel d'auto-exclusion : « As the trust between organizations deepens, the types of organizations participating can also narrow. Instead of being formed on come-on-come-all basis, coalitions are self-selecting – members are hand-picked because they have a particular kind of interest or capacity » (2006 : 156). C'est pour cela que l'intervention des agents de liaison et des bâtisseurs de ponts serait moins essentielle dans le cadre d'une « coalition profonde » alors que ces individus peuvent s'avérer nécessaires au sein d'une « coalition support mutuel » qui réunit des membres ayant des cultures organisationnelles relativement hétérogènes. Tandis que les travaux présentés jusqu'alors insistaient sur l'effet des entrepreneurs institutionnels en termes d'innovation et de changement institutionnel, les recherches conduites par Tattersall soulignent plutôt leur rôle de « traducteur » des différences culturelles et organisationnelles qu'ils peuvent endosser afin de rapprocher les membres d'une coalition.

En proposant d'étendre la structure des opportunités politiques à d'autres thèmes de revendication pour rétablir le rapport de force des syndicats, Tattersall peine néanmoins à inscrire ce processus au sein de son contexte institutionnel d'émergence : l'analyse proposée se concentre en effet sur les structures organisationnelles formelles entrant dans l'élaboration d'une action rationnelle finalisée. Sur ce point, les travaux menés par Tarrow (2005) sur les différentes formes

de coalitions participant à la transnationalisation des mouvements sociaux<sup>62</sup>, reposent sur une conceptualisation plus riche des liens construits entre l'agence et la structure. En effet, Tarrow identifie trois facteurs décisifs à la pérennité d'une coalition dont certains concernent les relations complexes établies avec son environnement institutionnel : la spirale d'opportunités, l'institutionnalisation et la socialisation (2005 : 166). Pour perdurer, selon Tarrow, une coalition doit perpétuellement se saisir de nouvelles opportunités politiques inscrites dans son environnement et les utiliser pour prolonger son action. C'est ce que Tarrow qualifie de « spirale des opportunités ». En plus d'être à l'affût des opportunités ouvertes par la structure institutionnelle et par la disposition idéologique changeante des acteurs au pouvoir dans un système politique donné, ce regroupement doit être également capable de s'institutionnaliser, afin de consolider les liens de ce réseau, en se dotant d'une structure permanente, ou encore, en organisant des rassemblements pour établir une capacité d'action. En plus de créer de nouvelles formes institutionnelles propices à la coopération, l'existence d'une coalition dépend, selon Tarrow, du degré de socialisation qu'elle génère, c'est-à-dire sa capacité de produire une expérience humaine plus ou moins forte. Ainsi, « attaché à la tradition sociologique de l'approche centrée sur l'État » (Revillard, 2003 : 4), les travaux de Tarrow ont le mérite de définir un cadre d'analyse axé sur les dynamiques relationnelles et le processus d'institutionnalisation d'une coalition œuvrant dans l'espace politique

---

<sup>62</sup> Tarrow fait émerger une typologie de formes de coalitions transnationales à partir de deux dimensions : le degré de coopération entre les membres qu'il conjugue à la durée de la collaboration. Ainsi, ces deux variables permettent de distinguer, selon Tarrow, quatre formes de regroupement : les « *coalitions instrumentales* », les « *coalitions événements* », les « *fédérations* » et les « *coalitions campagnes* ». Pour les définir, les coalitions instrumentales sont des regroupements de courte durée au sein desquels les membres sont faiblement engagés. Ainsi, les organisations se réunissent à l'occasion d'une conjonction particulière d'intérêts et peuvent aussi bien se séparer que maintenir des liens purement formels après que l'enjeu les ayant rassemblés, se soit dissipé. Bien que de courte durée, les coalitions événements sont par contre basées sur un engagement plus grand des acteurs et celles-ci comportent également un potentiel d'alliances entre les membres ayant des identités collectives proches. Les fédérations impliquent un faible niveau d'engagement des membres puisque ces derniers demeurent centrés sur les besoins de leur organisation bien que ces regroupements aient tendance à s'étendre sur une longue durée. Enfin, les coalitions campagnes se caractérisent par un fort niveau de coopération entre les membres ainsi qu'une durée importante d'engagement (Tarrow, 2005 : 167-168).



traditionnel, mais dont l'application seule nous paraît cependant limitée pour concevoir l'action d'une coalition ONG – syndicats au sein des marchés.

Pour conclure, les deux écoles qui jalonnent traditionnellement le champ de recherche de la sociologie des mouvements sociaux considèrent la formation de coalitions par des syndicats et des ONG dans des perspectives distinctes. En effet, un certain nombre d'auteurs envisagent ces regroupements en termes de développement de ressources de pouvoir en ayant recours à la théorie de la mobilisation des ressources et à l'approche des processus politiques tandis que d'autres s'intéressent aux coalitions dans la perspective d'une transformation des identités collectives en s'inscrivant dans le courant théorique des Nouveaux mouvements sociaux (NMS). Dans la perspective théorique de la mobilisation des ressources, les coalitions représentent un outil collectif par lequel les acteurs sociaux mobilisent leurs partisans et promeuvent leur cause en élaborant les meilleures stratégies possibles sous la contrainte de ressources matérielles et cognitives limitées (Tattersall, 2006, 2008). De même, les tenants du modèle du processus politique analysent cette forme de regroupement en s'intéressant aux ressources utilisées par les acteurs, aux réseaux qu'ils mobilisent et aux stratégies qu'ils développent afin d'influencer la politique institutionnelle et d'être inclus au système politique (Tarrow, 2005 ; Anner, 2007, 2013). Tandis que la théorie de la mobilisation des ressources se concentre sur « les paramètres internes à l'organisation des mouvements sociaux », le courant d'étude des opportunités politiques s'intéresse pour sa part « à l'ensemble plus large de contraintes et d'opportunités politiques caractéristiques du contexte dans lequel s'insèrent les mouvements sociaux, et qui contribuent à façonner ces derniers (McAdam et *al.*, 1996) » (Revillard, 2003 : 2). Alors que le « concept d'opportunités politiques » représente, « dans la sociologie des mouvements sociaux, le principal outil théorique permettant de faire le lien entre mouvements sociaux et système politique » (Revillard, 2003 : 2-3), il sera selon nous pertinent de se demander comment ce concept permet de conceptualiser le lien entre mouvements sociaux et la



dynamique de marché et comment celui-ci peut être enrichi par les apports d'autres courants théoriques. Soulignons à cet égard que les travaux de Anner (2013) sur la campagne du mouvement *anti-sweatshop* contre Russel Athletic au Honduras qui définissent, à partir de différents courants théoriques, les notions de « pouvoir structurel », de « pouvoir associatif », de « pouvoir normatif » et de « pouvoir politique », contribuent à faire évoluer les concepts d'opportunités politiques et de système politique pour considérer les institutions émergentes dans l'espace de régulation transnationale de la RSE (i.e. les certifications Fair Labor Association (FLA) et Worker Rights Consortium (WRC)).

Force est de constater que notre effort de catégorisation des approches théoriques qui prévalent pour étudier les coalitions se heurte à une tendance qui s'observe, depuis la fin des années quatre-vingt, au sein du champ de la sociologie des mouvements sociaux : celle d'une influence réciproque des théories des nouveaux mouvements sociaux (NMS) et des concepts d'identité et de culture que ce courant a permis d'introduire, sur la théorie de la mobilisation des ressources et le courant des opportunités politiques, ce qui a d'ailleurs eu pour effet d'enrichir les cadres appliqués à l'analyse des mouvements sociaux (Noiseux, 2004). Pour preuve, les travaux menés par David Snow (1986) en collaboration avec Robert D. Benford (1988) sur les processus de cadrage ont contribué à enrichir la théorie de la mobilisation des ressources et l'approche des processus politiques en empruntant le concept de « cadrage » au sociologue Erwin Goffman pour ainsi placer au centre de l'analyse la question de la construction du sens de l'action collective : « D. Snow et son équipe amorçaient en effet un « tournant cognitif » dans la sociologie des mouvements sociaux, jusqu'alors focalisée sur la question des ressources et des conditions matérielles de la protestation » (Benford et *al.*, 2012 : 220). Depuis une vingtaine d'années, on assiste d'ailleurs à un foisonnement de travaux menés sur les processus de cadrage à l'œuvre dans les mouvements sociaux dont résulte sa « capacité d'agir » (agency) : en construisant des cadres interprétatifs divergents de

ceux qui existent, les mouvements sociaux produisent « des ensembles de croyances et de significations, orientés vers l'action, qui inspirent et légitiment les activités et les campagnes des organisations de mouvement social » (Benford et *al.*, 2012 : 224). Le courant sur le renouveau syndical n'échappe pas à cette tendance puisque plusieurs études s'intéressent à la manière dont les processus de cadrage participent à la construction de « ressources narratives » façonnant les perspectives d'action d'une organisation syndicale (Lévesque et Murray, 2010 ; Yates, 2010)<sup>63</sup>. Les études menées sur les coalitions ONG – syndicats ne font pas exception dans la mesure où ces formes de regroupement participent à ce que Benford et *al.* (2012) décrivent comme des « processus interactifs et discursifs » conduisant à la « négociation d'un sens partagé » (Benford et *al.*, 2012 : 225). Les travaux de Tattersall (2006, 2008), Tarrow (2005) et Anner (2013) soulignent les effets de nouveaux cadrages sur l'action syndicale qui résultent d'un rapprochement entre les syndicats et les ONG sur différents enjeux. La notion de cadrage de l'action collective est également présente dans les travaux conduits sur les coalitions dans la perspective d'une transformation des identités collectives puisque cette reconduction de sens fait partie des activités réalisées par ces individus ayant eu des expériences militantes à l'extérieur du mouvement syndical que les néo-institutionnalistes qualifient d'entrepreneurs institutionnels.

En effet, plusieurs travaux ont cherché à se distancer de certains préceptes de l'approche des processus politiques qui accorde beaucoup de poids à l'environnement externe, c'est-à-dire aux opportunités politiques inscrites dans le système politique dans lequel évolue un mouvement social, pour expliquer sa capacité à être innovant. C'est le cas notamment de Fantasia et Voss (2003) que nous inscrivons dans l'approche théorique de la transformation des identités collectives qui s'inspire des théoriciens des Nouveaux mouvements sociaux (NMS) et des concepts d'identité (individuelle, collective et sociale) et de culture qu'ils ont introduits en sociologie des

---

<sup>63</sup> Ces études sont présentées dans le Chapitre I, Section 1.2.3 Les syndicats locaux, à la page 41.

mouvements sociaux. Les travaux de Fantasia et Voss s'intéressent aux campagnes de mobilisation développées par l'Union internationale des employés des services (UIES) et Here qui ciblent les travailleuses des services de nettoyage pour améliorer leurs conditions de travail et les recruter comme membres. Dans le cadre de ces campagnes, plusieurs groupes du mouvement communautaire agissent en « alliés » en mobilisant leurs sympathisants pour la signature de pétitions, l'organisation d'opérations de piquetage, de manifestations de soutien, etc. Du point de vue des syndicats, ce type de collaboration est non seulement une source importante d'innovations, en ce qui a trait aux modes de contestation, c'est-à-dire les farandoles urbaines, les manifestations artistiques, les actions de désobéissance civile, etc. qu'ils empruntent aux mouvements communautaires, mais ce rapprochement contribue surtout à les réhabiliter en un mouvement social contestataire. Dans cette perspective, les coalitions participent à un processus de « désinstitutionalisation » des organisations syndicales qui connaissent une bureaucratisation de leur mission en les ancrant à une base sociale élargie, en particulier aux mouvements populaires, ce qui aurait pour effet de transformer l'identité syndicale<sup>64</sup>. Cet ancrage se fait non seulement par l'intermédiaire de coalitions, mais aussi grâce à l'entrée d'individus ayant eu des expériences militantes dans des Nouveaux mouvements sociaux (NMS). Ces individus, en apportant avec eux une autre lecture des enjeux ainsi que des objectifs inédits et des tactiques de mobilisation novatrices, auraient la capacité, une fois placés à des postes de décision au sein des organisations syndicales, de les transformer radicalement.

---

<sup>64</sup> Pour éviter de nous écartier de notre propos, nous souhaitons faire l'économie de la riche et volumineuse littérature traitant des identités collectives en sociologie des mouvements sociaux. Nous retiendrons donc la définition proposée par Lévesque et *al.* : « Pour l'essentiel, l'identité renvoie à la façon dont l'individu se définit lui-même socialement par rapport à autrui. L'identité collective comprend le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe auquel il s'identifie. Par extension, l'identité syndicale renvoie au sentiment d'appartenance à l'ensemble des pratiques qui caractérisent le syndicalisme » (1998 : 2).



Ainsi, plusieurs travaux réalisés sur des objets propres à la sociologie des mouvements sociaux se basent sur les théories des organisations pour expliquer les facteurs qui ont contribué à transformer des organisations syndicales. Cependant, en attribuant beaucoup d'importance à ces individus qui sont capables d'influencer leur environnement cognitif et institutionnel, ils n'apportent pas selon nous une lecture satisfaisante des processus à l'œuvre. On note qu'au cours des dernières années, un travail important a été réalisé au sein des théories néo-institutionnelles pour expliciter le processus d'adoption des pratiques et des structures organisationnelles (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood et *al.*, 2002 ; Hoffman et Ventresca, 2002), ce qui permettrait selon nous d'enrichir les cadres appliqués ici à l'analyse des coalitions. De plus, des contributions significatives ont permis de rendre compte des actions mises en œuvre par les entrepreneurs institutionnels, souvent considérés erronément dans la littérature comme des figures individuelles, occultant ainsi l'importance des autres acteurs impliqués dans les processus institutionnels (Slimane et Leca, 2010). Les travaux de Campbell (2004) qui rendent compte du caractère collectif du changement institutionnel en faisant éclater la notion d'idée ainsi que les écrits de Lawrence et Suddaby (2006) sur le concept du « travail institutionnel » réalisé par une collectivité d'acteurs engagés dans des activités de création, de déstabilisation ou de maintien des institutions seront d'ailleurs mobilisés pour étudier la multiplicité des actions déployées par une coalition pour influencer son environnement institutionnel.

### 3.2 Conceptualisation et théorisation de notre objet de recherche

Si l'enjeu empirique de notre thèse est de documenter la manière dont se construit une coalition ONG – syndicats, au gré des opportunités stratégiques, et les moyens de pression qu'un tel regroupement développe dans un environnement institutionnel spécifique, l'enjeu théorique consiste à conceptualiser l'action d'une coalition ONG-syndicats dont le but est de participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Dans le cadre de cette thèse, nous posons en effet la question des stratégies qu'une coalition ONG – syndicats développe pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE et des défis qu'elle rencontre à ce chapitre. Pour y répondre, nous conceptualiserons l'action d'une coalition à la fois vis-à-vis de ses membres - dont elle doit enligner les représentations sur de nouvelles modalités d'action par un processus de négociation de sens partagé - et au sein du champ de régulation de la RSE - que nous concevons comme un « champ d'action stratégique » (Fligstein et McAdam, 2012) - au sein duquel elle entend faire institutionnaliser ses idées et ses innovations.

Dans une première section, nous justifierons notre approche théorique en présentant dans le même tenant l'évolution des questionnements qui ont marqué le développement de la théorie néo-institutionnelle. Dans une deuxième section, nous procéderons à la définition de notre cadre d'analyse qui articule plusieurs concepts pour éclairer à la fois l'action de la coalition à un niveau micro, soit vis-à-vis de ses membres qui sont porteurs de logiques institutionnelles plus ou moins compatibles avec lesquelles elle doit composer pour produire des cadrages fédérateurs ; et au niveau du champ d'action stratégique au sein duquel elle cherche à déployer des stratégies pour faire institutionnaliser les idées et les innovations dont elle est porteuse.

### *3.2.1 Fondements et justification de notre approche théorique*

Au cours des dernières années, force est de constater que d'importants efforts ont été réalisés pour hybrider la théorie des organisations et la théorie des mouvements sociaux, afin de développer, en complétant les faiblesses de l'une par les forces de l'autre, des cadres d'analyse novateurs pour étudier les dynamiques à la base des changements institutionnels (Campbell, 2005 ; McAdam et Scott, 2005). Pour la sous-section 3.2.1.1 consacrée à la théorie néo-institutionnelle, nous avons opté pour une perspective historique pour rendre compte de l'évolution des débats qui se sont tenus entre pionniers et la manière dont ils ont cherché à répondre à certaines critiques, notamment sur l'importance accordée aux structures et à l'environnement au détriment de l'action. Cette présentation annonce notre travail visant l'opérationnalisation de notre recherche, lequel sera réalisé, de manière exhaustive, dans la prochaine section. Dans la sous-section 3.2.1.2, nous justifions notre choix de procéder à une combinaison théorique pour situer l'action d'une coalition ONG – syndicats au sein du processus d'institutionnalisation en inscrivant notre thèse dans la suite de plusieurs travaux menés en ce sens (Rao et *al.*, 2000). Selon plusieurs observateurs, cette mise en dialogue pourrait bien participer au renouvellement du champ d'études de la théorie des organisations, en contribuant à élargir l'objet de ses recherches par l'étude des mouvements sociaux en tant qu'acteurs privilégiés du changement institutionnel : certains attribuent d'ailleurs le qualificatif de « Troisième vague » de la théorie des organisations à cette tendance et l'évoquent même sous le nom du « « nouveau » néo-institutionnalisme » ou de la « théorie néo-institutionnelle « renouvelée » » (Rouleau, 2010 : 88-89). Sans nous avancer sur l'avenir de cette « Troisième vague », nous soutenons pour notre part que cette combinaison théorique représente un fort potentiel pour conceptualiser les liens complexes entre l'acteur et la structure en situant les actions collectives dans le processus du changement institutionnel.



### *3.2.1.1 Perspective historique sur l'évolution de la théorie institutionnelle*

Sous l'influence de la théorie de la contingence et de la théorie de la dépendance des ressources<sup>65</sup>, la théorie des organisations a longtemps été dominée par une conception structuraliste de l'environnement dans la mesure où l'organisation n'avait d'autre possibilité, selon cette représentation, que de s'adapter aux contraintes externes pour assurer sa survie (Rouleau, 2010). Cette conception déterministe de l'environnement ayant été particulièrement prégnante, ce champ d'études s'est trouvé dans l'impossibilité d'expliquer la variété des formes organisationnelles, et il aura fallu attendre le concept de l'entrepreneur institutionnel avancé en 1988 par le néo-institutionnaliste Paul DiMaggio pour que s'amorce une réflexion théorique sur les acteurs impliqués dans le processus du changement institutionnel. Dans ce qui suit, nous expliquons comment la théorie néo-institutionnelle a contribué à faire évoluer les représentations de l'organisation et de l'environnement qui dominaient ce champ d'études, dont les derniers développements cherchent à rendre compte de la manière dont les acteurs influencent les contextes institutionnels.

#### a) Du « vieil » institutionnalisme au néo-institutionnalisme

Bien que les premiers développements de la théorie néo-institutionnelle, à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, continuent à prendre pour acquis qu'une organisation s'adapte à son environnement, les travaux lancés dans la continuité de ceux du sociologue américain Philip Selznick (1949, 1957), considéré comme le père fondateur du « vieil » institutionnalisme, contribuent néanmoins à renouveler les questionnements de ce champ d'études en s'intéressant à l'influence des valeurs, des normes, des règles et des croyances sur les structures et les choix organisationnels. Si les travaux de Selznick ont porté sur la distinction entre une

---

<sup>65</sup> Dans la théorie de la contingence, la structure organisationnelle est pensée comme le résultat des conditions de l'environnement tandis que la théorie de la dépendance des ressources dépeint une organisation vulnérable face à son environnement à cause de son besoin en ressources (Hatch, 2000).

organisation et une institution en soutenant que cette dernière contribue à promouvoir, par l'intermédiaire de ses dirigeants, des valeurs partagées par la communauté, les premiers néo-institutionnalistes se sont intéressés, pour leur part, à l'institutionnalisation des structures et des pratiques au sein des organisations (Rouleau, 2010). Reposant généralement sur une démarche historique et longitudinale, la théorie néo-institutionnelle a d'ailleurs établi l'influence de l'encastrement cognitif, culturel et institutionnel sur les organisations à l'origine de leur homogénéisation sans que celles-ci ne deviennent nécessairement plus performantes.

Dans l'article *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*, John W. Meyer et Brian Rowan (1977) avancent - sous l'influence de Garfinkel (1967) et de Berger et Luckmann (1967) (DiMaggio et Powell, 1997) - l'idée que les structures sociales sont adoptées en raison d'un « mythe rationnel », c'est-à-dire que celles-ci résultent de décisions prises à partir d'arguments rationalisés qui n'ont pas de fondements objectifs, mais qui sont partagés par tous et considérés, à ce titre, comme véritables. Par conséquent, Meyer et Rowan arguent que « [...] the formal structures of many organizations in postindustrial industry (Bell 1973) reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities » (1977 : 341). Les travaux fondateurs de Meyer et Rowan contribuent ainsi à établir que les organisations adoptent des pratiques et des formes supposément rationnelles et efficaces, et cela, afin d'acquérir une légitimité sociale nécessaire à leur pérennité, en se conformant aux normes et aux croyances de leur système d'appartenance. Cette percée ouvre la voie aux travaux de Paul DiMaggio et Walter Powell (1983) - dont l'article *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* a grandement contribué à populariser la théorie néo-institutionnelle au risque même d'en obscurcir ses apports plus vastes (Slimane et Leca, 2010) - qui identifient les forces institutionnelles qui rendent les organisations homogènes.



Dans cet article, DiMaggio et Powell reviennent sur l'explication avancée par Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* selon laquelle la bureaucratisation était un processus inéluctable rendant homogènes les organisations puisqu'elles étaient contraintes, par l'ordre rationnel imposé par le marché, à adopter des formes considérées comme plus performantes. Selon DiMaggio et Powell, cet ordre rationnel qui agit telle une « cage de fer » pour reprendre les termes employés par Weber, n'est plus imposé par le marché puisque le moteur de la rationalité s'est déplacé vers le « champ organisationnel ». Concept clef de la sociologie néo-institutionnaliste, le « champ organisationnel » est le résultat d'activités entre une variété d'organisations, c'est-à-dire des fournisseurs importants, des consommateurs de ressources et de produits, d'agences réglementaires et d'autres organisations qui offrent des services et des biens similaires (1983 : 148). Selon les auteurs, l'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est qu'il permet de scruter l'ensemble des acteurs pertinents structurant un champ en considérant les relations selon leur logique propre, c'est-à-dire en allant au-delà de celles généralement prescrites par la concurrence (i.e. l'approche de la population) et l'économie (i.e. l'approche des réseaux inter-organisationnels). Définir un champ organisationnel comme unité d'analyse permet ainsi d'appréhender à la fois les relations formelles et informelles entre des sous-ensembles d'acteurs que l'on appelle parfois des « cliques » ou des « groupes cohésifs » ; et leur position au sein du réseau relationnel, ce qui rend possible de considérer leur « rôle » au sein de la structure. DiMaggio et Powell caractérisent le processus d'institutionnalisation d'un champ organisationnel, qu'il s'agit selon eux d'étudier empiriquement, en quatre étapes : (1) la première est marquée par l'augmentation des interactions entre diverses organisations dans le champ ; (2) la deuxième est dominée par l'émergence de structures inter-organisationnelles et de coalitions ; (3) la troisième se caractérise par l'augmentation des transferts d'informations à traiter ; (4) enfin, la quatrième se distingue par la prise de conscience des membres de leur appartenance à un champ organisationnel commun (ibidem).



En définissant le champ organisationnel comme le nouveau lieu de rationalisation, DiMaggio et Powell identifient trois mécanismes institutionnels incitant les organisations, mues par une recherche constante d'une légitimité sociale nécessaire à leurs actions<sup>66</sup>, à s'imiter les unes et les autres adoptant ainsi des formes et des pratiques organisationnelles homogènes. Il s'agit de l'« isomorphisme institutionnel coercitif », de l'« isomorphisme institutionnel mimétique » et de l'« isomorphisme institutionnel normatif ». Pour les définir, l'isomorphisme institutionnel coercitif fait référence aux pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres dont les activités dépendent des premières ainsi qu'aux attentes culturelles de la société dans laquelle les organisations évoluent. Ces pressions peuvent prendre plusieurs formes allant de la persuasion jusqu'à la force par la promulgation de nouvelles règles politiques et législatives pour contraindre les organisations à adopter des pratiques spécifiques. L'isomorphisme institutionnel mimétique est particulièrement prégnant dans un environnement perçu comme incertain puisque les organisations à la recherche de solutions auront tendance à imiter celles appliquées dans leur voisinage. Ainsi, plutôt que d'adopter des pratiques plus performantes, les organisations, souvent incapables d'imaginer de solutions meilleures, sont enclines à se conformer, par mimétisme, aux comportements des autres. La diffusion de ces comportements peut se faire aussi bien volontairement par des firmes de consultants et des associations industrielles qu'involontairement, lors de transferts d'employés entre des organisations. Enfin, l'isomorphisme institutionnel normatif est lié au phénomène de professionnalisation qui résulte à la fois de l'augmentation de l'éducation formelle et de l'intervention des universitaires pour légitimer certaines normes organisationnelles, et la création de réseaux professionnels qui agissent comme des diffuseurs de modèles organisationnels.

---

<sup>66</sup> La légitimité sociale est considérée par la théorie institutionnelle comme une ressource organisationnelle, au même titre que les matières premières, le travail, le capital et les équipements, éléments indispensables au processus de transformation (Hatch, 2000 : 101).

Bien que leur perspective déterministe des dynamiques organisationnelles tend à occulter la place des décideurs dans les processus institutionnels et à nier ainsi leur autonomie, DiMaggio et Powell ont permis de concevoir l'encastrement politique, cognitif, politique et relationnel des organisations en rendant intelligibles les mécanismes qui influencent, outre les forces du marché et la rareté des ressources, leurs comportements (Huault, 2009). Ce faisant, ils rompent avec la tradition de la rationalité utilitariste alors dominante en théorie des organisations (en particulier dans la théorie de la contingence) (Rouleau, 2010). Pour répondre à ses détracteurs sur le fait que la théorie néo-institutionnelle appréhende mal le changement, DiMaggio propose, en 1988, le concept d'entrepreneur institutionnel pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions. Il décrit cette figure dans les termes suivants : « [...] new institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly » (1988 : 14). Bien que cette notion opère un retour de l'acteur au sein de la théorie néo-institutionnelle, celle-ci ne manque cependant pas de nourrir les controverses à cause de sa forte propension à individualiser le changement institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006; Slimane et Leca, 2010). Nous reviendrons sur ce débat qui se retrouve au cœur de nombreux travaux s'inscrivant dans la dite « Troisième vague » de la théorie néo-institutionnelle (Rouleau, 2010).

Toujours dans la volonté de mieux inscrire les organisations au sein de leurs influences institutionnelles, le sociologue américain W. Richard Scott a proposé, en 1995, dans un effort de synthèse des travaux se réclamant de la théorie néo-institutionnelle, de définir une institution en fonction d'un ensemble de forces qui agissent à un niveau cognitif, normatif et coercitif, et qui procurent une stabilité et un sens aux comportements sociaux. Selon la définition de Scott, les institutions sont transmises à travers divers canaux, à savoir les cultures, les structures et les routines, qui opèrent à différents niveaux de juridiction : le « pilier régulateur », le « pilier normatif » et le « pilier cognitif » (1995 : 35). Comme présenté dans le Tableau 3.7,

le pilier régulateur qui repose sur des mécanismes coercitifs, contraint et régule les comportements sociaux par le biais de règles, de lois et de sanctions qui sont généralement régies par les États. Le pouvoir coercitif peut également être exercé par le marché et les consommateurs individuels et institutionnels. Le pilier normatif se base, pour sa part, sur des normes et des valeurs qui définissent non seulement la légitimité des objectifs et des buts poursuivis par une organisation, mais aussi la manière dont ils doivent être atteints. C'est ce que March et Olsen (1989) attribue d'ailleurs à la logique d'appropriation à l'opposé de la logique de l'instrumentalisme, au cœur de la conception de l'agent rationnel en économie classique. Enfin, les structures cognitives font, pour leur part, référence au système de croyances, de cultures, d'identités, de représentations sociales qui peuvent faciliter ou entraver les transformations institutionnelles.

**Tableau 3.7 : Dimensions d'une institution par Scott (1995 : 95)**

	<b>Pilier régulateur</b>	<b>Pilier normatif</b>	<b>Pilier cognitif</b>
<b>Principes</b>	Coercitif	Normatif	Mimétisme
<b>Mécanismes régulatoires</b>	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Prévalence, isomorphisme
<b>Base de légitimité</b>	Légalement sanctionnés	Gouvernés par la morale	Soutenus par la culture

Largement reprise dans les travaux menés dans une approche institutionnaliste, la définition proposée par Scott fait toutefois l'objet de critiques pour son caractère statique ne rendant pas compte de l'action sur l'évolution des institutions. C'est le cas notamment de Thomas B. Lawrence et Roy Suddaby (2006 : 216) qui s'efforcent à théoriser l'intentionnalité des acteurs dans l'établissement et le maintien des



structures institutionnelles et qui préfèrent, pour leur part, la définition proposée par Jepperson (1991) qui met davantage l'accent sur le processus d'institutionnalisation. D'autres se dégagent de la conception figée des piliers réglementaires de Scott pour inscrire ces mécanismes dans un continuum, voire une dynamique sociale. À titre d'exemple, Andrew J. Hoffman (2001) illustre, à travers le cas de l'industrie chimique aux États-Unis, que ce ne sont pas les réglementations publiques qui auront eu le plus d'effets sur leur politique environnementale, mais bien les pressions externes émanant des groupes d'intérêts, des communautés et des médias<sup>67</sup>. Ainsi, l'environnement normatif aurait permis de créer une contrainte plus efficace que les réglementations publiques. Dans la perspective de Hoffman, la contrainte cognitive semble représenter un degré d'institutionnalisation supérieur même si cette dimension concerne davantage les individus. Le concept de processus de structuration institutionnelle développé par Nelson Philipps et *al.* (2000) s'oppose à une telle conception puisqu'une avancée institutionnelle suppose chez ces auteurs une transposition de cette contrainte aux règles et aux ressources.

Grâce à ces avancées, les néo-institutionnalistes sont parvenus à nous éloigner d'une organisation représentée en économie classique comme « le résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but » en la faisant émerger sous la forme d'une « structure sociale » devant s'adapter à un environnement institutionnel complexe (Rouleau, 2010 : 82). Les critiques portant sur la trop grande importance accordée aux structures et à l'environnement au détriment de l'action, sur la conception trop statique des institutions ainsi que sur les terrains réalisés exclusivement dans les secteurs public et communautaire seront en grande partie corrigées dans les travaux s'inscrivant dans la « Troisième vague » de la théorie néo-institutionnelle.

---

<sup>67</sup> Alors que les lois prévoyaient de simples restrictions techniques visant la réduction de la pollution, force est de constater que l'industrie chimique étasunienne a dépassé ces exigences pour se conformer aux normes sociales en vigueur dans son environnement.

b) La théorie néo-institutionnelle « renouvelée » ou le retour de l'acteur au sein du processus institutionnel

Il faut donc attendre l'arrivée de la théorie néo-institutionnelle « renouvelée » pour disposer d'un ensemble de concepts qui, en plus de rendre intelligibles les mécanismes par lesquels se diffusent des pratiques et des structures organisationnelles, situent l'acteur au cœur du processus du changement institutionnel. Suite à son introduction par DiMaggio en 1988 dans un chapitre intitulé *Interest and Agency in Institutional Theory*, le concept d'entrepreneur institutionnel a donné l'élan à une série de travaux qui cherchent à établir comment les institutions se transforment. Ainsi, les premiers écrits portant sur l'entrepreneur institutionnel se sont évertués à remettre en cause le « déterminisme environnemental de la normativité » (pour reprendre l'expression avancée par Ramboarisata (2009 : 171)), tendance prégnante chez les premiers néo-institutionnalistes, en s'intéressant aux ressources développées par des acteurs individuels ou organisés en coalition afin de modifier les institutions, malgré la présence de forces favorisant le *statu quo* (Fligstein, 1997 ; Greenwood et *al.*, 2002 ; Greenwood et Suddaby, 2006). Battilana et *al.* (2009) soulignent d'ailleurs que DiMaggio et Powell (1991) ont eux-mêmes expressément appelé à la définition d'une théorie de l'action pour expliquer le changement, tant le rôle des acteurs et de l'action dans la création, la diffusion et la stabilisation des institutions demeuraient mal compris par les néo-institutionnalistes (2009 : 66). Or, ces premiers travaux se sont rapidement heurtés à l'impossibilité d'expliquer comment un acteur encastré dans un système de normes et de croyances est capable de prendre une distance critique pour manipuler les institutions (Rambaorisata, 2009). Ce phénomène est souvent décrit comme le « Paradoxe de l'agent encastré », c'est-à-dire la tension entre « un déterminisme institutionnel et l'agent » inhérente à la théorie néo-institutionnelle (Battilana et *al.*, 2009 : 66). Pour cette raison, un certain nombre de critiques ont commencé à émerger à l'endroit de la figure de l'entrepreneur institutionnel en raison de sa conception jugée trop

individualisante du changement institutionnel, surestimant le volontarisme de l'agent, et ne rendant pas compte du rôle des autres acteurs impliqués dans ce processus.

Cette figure qualifiée ironiquement d'héroïque par plusieurs tant cet individu devrait, selon cette conception, être doté de qualités exceptionnelles pour disposer d'une telle capacité réflexive et stratégique (Lawrence et Suddaby, 2006; Battilana et *al.*, 2009), se retrouve à présent au cœur d'un travail visant à l'inscrire au sein des dynamiques collectives qui participent au processus du changement institutionnel. C'est le cas notamment des travaux d'Acquier et Aggeri (2008) qui s'intéressent à la question de l'apprentissage collectif sur lequel repose le travail réalisé par des entrepreneurs institutionnels. Dans cette recherche, Acquier et Aggeri étudient les dynamiques de savoir et d'apprentissage qui supportent les nouveaux cadrages de l'action collective en se basant sur le cas du Global reporting initiative (GRI). Selon leurs résultats, le rôle d'entrepreneuriat institutionnel prendrait des formes beaucoup plus distribuées dans un champ organisationnel émergent où les connaissances sont, par définition, partielles, voire lacunaires. En inscrivant leurs travaux en rupture avec ceux menés sur l'entrepreneur institutionnel, Lawrence et Suddaby (2006) avancent, pour leur part, que le concept de « travail institutionnel » permettrait de capter l'ensemble des activités mises en œuvre intentionnellement par des acteurs pour créer, déstabiliser et maintenir des institutions. Ce concept cherche à rendre compte de la manière dont se construit l'action sous l'effet des structures sociales, et celles-ci, bien que contraignantes, sont comprises ici comme partiellement déterministes. Dans cette optique, il s'agit donc d'étudier la manière dont les acteurs se mettent en relation avec l'environnement dans lequel ils sont encastrés, et comment ceux-ci se construisent à travers le déploiement d'actions spécifiques s'articulant autour de différents éléments institutionnels.

Ces travaux s'inscrivent dans l'approche relationnelle que Ramboarisata (2009) identifie comme une voie particulièrement porteuse pour le champ de recherche sur la



responsabilité sociale de l'entreprise. Selon Ramboarisata, la richesse de cette approche réside dans l'éclairage posé sur la manière dont les acteurs développent une capacité d'innovation en articulant leurs actions avec des règles spécifiques et des structures sociales plus larges (2009 : 148). Dans la partie suivante, nous définirons plus substantiellement la notion de « travail institutionnel », qui contribue selon nous à établir des liens entre l'entrepreneur institutionnel et l'action collective. Aussi, les travaux de John L. Campbell (2004) qui ont la particularité de situer la figure de l'entrepreneur institutionnel au sein des étapes du processus d'institutionnalisation que cet auteur a largement contribué à définir (i.e. bricolage institutionnel, diffusion, traduction), expliquent la capacité d'innovation de ces individus par leurs liens avec une grande diversité de « règnes idéationnels » : ces relations avec des acteurs évoluant dans des sphères variées de la société, où des idées distinctes sont véhiculées (i.e. les décideurs/les programmes, le public/les sentiments publics, les cadres/les cadres, et les théoriciens/les paradigmes), lui permettent en effet de procéder à des « bricolages institutionnels » plus ou moins novateurs. Alors que les néo-institutionnalistes avaient de la difficulté à intégrer le rôle des idées dans les transformations institutionnelles (North, 1990), Campbell parvient, en faisant éclater ce concept, à identifier une série d'acteurs impliqués dans ce processus. Ainsi, le manque de considérations pour le caractère collectif décrié par plusieurs, vient selon nous d'une faiblesse conceptuelle puisqu'en parvenant à localiser les entrepreneurs institutionnels au sein de leur réseau relationnel (ce que Campbell (2005) envisage d'ailleurs comme une forme d'encastrement relationnel essentielle à l'institutionnalisation), il devient possible de lever le voile sur la dimension collective de l'entrepreneuriat institutionnel. Plutôt que de distinguer les travaux portant sur l'entrepreneuriat institutionnel de ceux consacrés au travail institutionnel, nous chercherons, pour notre part, à partir de leurs forces analytiques respectives, à conceptualiser les stratégies d'une coalition ONG – syndicats pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Dans la section suivante, nous justifions

notre choix de mettre en dialogue la littérature néo-institutionnelle et la théorie des mouvements sociaux, pour construire un cadre d'analyse novateur.

### *3.2.1.2 Pour une mise en dialogue de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des mouvements sociaux*

Force est de constater qu'on assiste actuellement à un certain intérêt à croiser la théorie néo-institutionnelle et la théorie des mouvements sociaux. À titre d'exemple, dans le champ d'étude de la théorie des organisations, Hayagreeva Rao et *al.* (2000) mettent en dialogue la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la mobilisation des ressources pour étudier les nouvelles formes organisationnelles qui résultent du positionnement des organisations des mouvements sociaux sur le terrain de la consommation responsable. Dans un effort commun, Doug McAdam et W. Richard Scott (2005) se sont soumis à cet exercice pour proposer un cadre d'analyse novateur construit à partir de l'hybridation de l'approche des processus politiques et de la théorie néo-institutionnelle. Ces auteurs décèlent, dans les forces analytiques de chacun de ces courants, des éléments sur lesquels des convergences sont possibles, voire bénéfiques puisqu'un tel effort d'hybridation permettrait de dépasser leurs limites respectives. Certains de leurs arguments que nous présentons de manière exhaustive dans l'Annexe A, nous confortent d'ailleurs dans notre choix de procéder à une telle combinaison d'autant que la nature de notre objet de recherche qui se situe à la croisée de ces deux traditions sociologiques, invite selon nous à un tel exercice.

Pour notre recherche qui s'intéresse, rappelons-le, au développement de stratégies d'un regroupement d'organisations de mouvements sociaux qui ciblent à la fois les politiques publiques (régulation sociale) et les entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités particuliers (régulation économique), cette combinaison nous apparaît porteuse puisqu'elle nous donne accès à des concepts théoriques forts axés sur les processus sociaux et la structure, le travail cognitif et de création de sens qui soutient l'action collective, et les dynamiques relationnelles sur lesquelles l'action prend son

expansion au sein d'un champ organisationnel. Comme présenté dans le tableau suivant, cette hybridation nous permet en effet d'étudier l'action d'une coalition ONG – syndicats en ayant recours à des concepts axés sur : (1) *les mécanismes environnementaux*, c'est-à-dire le lien entre l'action collective et la structure, ce que les tenants de l'approche des processus politiques cherchent à capter dans le concept de structure d'opportunités politiques, (2) *les mécanismes cognitifs*, c'est-à-dire le travail visant la construction d'un sens à l'action collective, ce que Snow et *al.* (1986) et Benford et *al.*, (2012) appellent le « processus de cadrage ». Ce processus de cadrage repose sur le procédé du « bricolage institutionnel » (Campbell, 2004) par lequel émerge de nouvelles idées, pratiques et techniques ayant la capacité de transformer les institutions ; et (3) *les mécanismes relationnels* qui situent l'acteur dans des réseaux relationnels au sein desquels il doit faire la démonstration d'un certain « leadership stratégique » pour que soient diffusées et traduites les innovations dont il est porteur (Campbell, 2004 ; 2005).



**Tableau 3.8 : Mécanismes environnementaux, cognitifs et relationnels au cœur de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des mouvements sociaux**

<b>Mécanismes environnementaux</b>	Structure d'opportunités politiques
<b>Mécanismes cognitifs</b>	Processus de cadrage, bricolage institutionnel
<b>Mécanismes relationnels</b>	Diffusion et traduction, réseautage et leadership stratégique

Inspiré de Campbell (2005)

Nous avons voulu ici justifier notre choix de procéder à une combinaison de concepts théoriques issus de traditions sociologiques distinctes, mais dont la portée analytique pour étudier notre objet de recherche s'avère néanmoins très riche. Dans la prochaine section, nous procéderons à la définition de nos concepts et de nos dimensions d'analyse.

### *3.2.2 Justification de nos questions de recherche et définition de nos principaux concepts et nos dimensions d'analyse*

Au cours de ce chapitre, nous avons exposé les débats entourant le caractère individualisant de l'entrepreneur institutionnel et présenté les tentatives d'hybridation théorique visant à inscrire cette figure au sein des dynamiques collectives à la base du changement institutionnel. Nous souhaitons à présent contribuer à cet effort de théorisation pour concevoir comment une coalition réunissant une pluralité d'acteurs qui se réclament de logiques institutionnelles plus ou moins homogènes, développe une capacité d'action pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Avant de procéder à la définition de nos principaux concepts et de nos dimensions d'analyse, il convient de préciser nos questions de recherche.

#### *3.2.2.1 Justification de nos questions de recherche*

Alors que la RSE a longtemps été portée par les entreprises transnationales dans l'optique de s'autoréguler, nous avons néanmoins constaté que les acteurs sociaux cherchent à présent à s'approprier ce concept pour établir les bases d'un système de régulation qui pourrait éventuellement contrôler l'impact social et environnemental de leurs activités extraterritoriales (Gendron, 2011). Dans le cadre de ce travail d'appropriation auquel les ONG et les syndicats procèdent aujourd'hui en donnant un sens à la RSE qui leur est propre, ces derniers s'exposent toutefois à de nombreux défis. D'autant que le principal mode opératoire des mouvements sociaux consistait jusqu'alors à s'adresser aux gouvernements pour qu'ils procèdent à des réformes de leur cadre institutionnel. Nous avons vu que si la période fordiste se caractérisait par des configurations institutionnelles négociées et établies en amont par l'État, se complétant à différents niveaux de mise en œuvre, et conférant des identités et des rôles organisationnels prédéfinis et stables aux acteurs collectifs, celles émergentes apparaissent, au contraire, plus fluctuantes et incertaines (Kristensen et Morgan,

2012). Les acteurs sociaux sont donc plus libres de participer à la construction de nouveaux foyers de régulation qui foisonnent en marge des traditionnels canaux politiques (Beck, 1986). Ils se retrouvent directement impliqués au sein de processus d'institutionnalisation de mécanismes de régulation, dont la vocation est de transcender les limites territoriales du droit, et à travers lesquels ils sont appelés à se définir des rôles et des identités organisationnels. Par conséquent, les acteurs sociaux font face à de nouveaux questionnements et s'exposent à des tensions inusitées qu'il convient selon nous de saisir pour les appuyer dans leur tentative d'appropriation de la RSE et cela, en rendant explicitement compte de la complexité des processus à l'œuvre. Comment procèdent-ils pour s'approprier ce concept et participer au processus d'institutionnalisation de la RSE ? Comment parviennent-ils à devenir des acteurs légitimes au sein du champ d'action stratégique de la RSE ? Comment collaborent-ils alors que leur représentation des enjeux sociaux et leur logique d'action peuvent être divergentes ? Quelles tensions résultent de cette collaboration alors que les acteurs en présence sont issus d'une diversité de champs dont les logiques institutionnelles sont plus ou moins homogènes ? Comment coordonnent-ils leurs actions pour couvrir l'ensemble des territoires traversés par les chaînes d'approvisionnement ? Quels écueils rencontrent-ils dans le déploiement de leurs actions collectives ?

Cette thèse s'articule autour de trois grandes questions.

En premier lieu, elle pose la question des stratégies qu'une coalition ONG – syndicats développe pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Quelles sont-elles ? Comment sont-elles élaborées et expérimentées ? En deuxième lieu, elle soulève la question des tensions qui sont vécues par les acteurs sociaux dans le cadre de ce processus d'expérimentation. Quelles sont les difficultés rencontrées par les acteurs sociaux alors qu'ils mettent en œuvre leurs stratégies au sein du champ d'action stratégique de la RSE ? Enfin, cette thèse répond à la question des facteurs



endogènes, c'est-à-dire propres aux acteurs et à la coalition, et des facteurs exogènes relevant du champ d'action stratégique de la RSE et de sa logique institutionnelle, qui facilitent ou au contraire, limitent la participation d'une coalition au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Reconnaissant ainsi la nature intrinsèquement politique des institutions puisque celles-ci sont le résultat de conflits et de compromis entre une variété d'acteurs dans la société (Fligstein, 1997; 2001; Fligstein et McAdam, 2012)<sup>68</sup>, notre questionnement focalise sur les actions d'une coalition au sein du champ en émergence de la RSE pour établir comment les acteurs sociaux utilisent les nouvelles ressources institutionnelles qu'il offre pour établir un rapport de force avec les entreprises, voire les États. Si le champ en émergence de la RSE offre bien des opportunités d'action, les acteurs sociaux doivent néanmoins s'engager dans une lutte portant sur les modalités de son institutionnalisation. Nous avons vu que le champ d'action stratégique de la RSE se trouve actuellement largement dominé par l'approche de l'autorégulation qui les écarte *de facto*, les acteurs sociaux doivent par conséquent s'évertuer à faire émerger une approche de la corégulation à laquelle ils pourront s'associer pour sa mise en œuvre. Si les stratégies déployées dans un effort commun par les coalitions multi acteurs sont le plus souvent appréhendées dans l'hypothèse d'une transnationalisation des mouvements sociaux (Armbruster-Sandoval, 2005; Hennebert, 2008; Palpacuer, 2008; Dufour-Poirier, 2010; Anner, 2013; O'Rourke, 2003, 2005, 2006), nous les envisageons pour notre part comme un processus institutionnel par lequel les acteurs sociaux sont appelés à innover et à se transformer en articulant leur action au champ de la RSE pour ainsi établir un rapport de force susceptible de le structurer.

---

<sup>68</sup> Fligstein évoque d'ailleurs ce conflit entre des acteurs porteurs d'intérêts divergents, voire antagonistes, sur la constitution des institutions comme une véritable guerre institutionnelle dans laquelle ils sont engagés pour maintenir leur position pour les uns, pour acquérir plus de ressources pour les autres, etc.

Dans le cadre de cette thèse, nous soutenons que pour que les syndicats et les ONG aient une participation effective au processus d'institutionnalisation de la RSE, il faut d'une part, (1) qu'ils produisent des cadrages culturels qui donnent un sens à leur engagement au sein de ce que nous appréhendons comme un champ d'action stratégique de la RSE (Fligstein et McAdam, 2012) ; et d'autre part, (2) qu'ils développent des stratégies de diffusion articulant ces cadrages à différents niveaux institutionnels (Scott, 1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

Dans ce qui suit, nous développons notre cadre d'analyse construit à partir d'une hybridation théorique originale entre les théories néo-institutionnelles et ses récents travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel, et la sociologie des mouvements sociaux, en particulier les approches des processus politiques et de cadrage. Cette combinaison théorique a pour but d'établir comment des organisations issues de différents mouvements sociaux collaborent au sein de ce que nous concevons comme une forme de « coalition politique » (Fligstein et McAdam, 2012 : 14) dont le but est de participer au processus d'institutionnalisation de la RSE.

### *3.2.2.2 Définition de nos principaux concepts et de nos dimensions d'analyse*

Dans notre perspective, nous envisageons la RSE comme un « champ d'action stratégique » (Fligstein et McAdam, 2012), c'est-à-dire un niveau intermédiaire d'action que l'on retrouve dans la littérature sous les termes de « secteur » (Scott et Meyer, 1983), d'« ordre social » ou d'« arène sociale » (Clark, 1991) et de « champ organisationnel » (DiMaggio et Powell, 1983), au sein duquel se situent différentes catégories d'acteurs en compétition, voire en conflit plus ou moins ouvertement : les « dominants », c'est-à-dire les individus, les groupes et les organisations autour desquels les actions et les intérêts d'un champ ont tendance à se structurer, les « challengers » qui cherchent à défier la position avantageuse des dominants en s'attaquant aux caractéristiques structurelles et procédurales de ce champ ; enfin, les

« unités de gouvernance » qui exercent un pouvoir et une autorité structurant ce champ (McAdam et Scott, 2005 : 17). Au sein d'un champ d'action stratégique, les acteurs sont engagés dans ce que Fligstein et McAdam conçoivent comme une lutte institutionnelle qui porte sur la création de règles spécifiques et l'allocation des ressources. Ceci nous conduit à situer la constitution d'un rapport de force entre des acteurs porteurs d'intérêts divergents, voire conflictuels, c'est-à-dire les communautés de citoyens, les organisations de la société civile, les syndicats, les gouvernements et leurs composantes administratives et juridiques, les associations patronales, les regroupements d'entreprises, les dirigeants d'entreprise, les actionnaires, les investisseurs institutionnels, etc., au cœur du processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE.

La constitution d'une « coalition politique » est une stratégie couramment envisagée par des groupes d'acteurs (que ce soit par les « dominants » ou les « challengers ») qui cherchent à créer un rapport de force pour participer au processus d'institutionnalisation et façonner la structuration d'un champ d'action stratégique (Fligstein et McAdam, 2012 : 14-15). Selon nous, une coalition ONG – syndicats représente une forme de coalition politique dont la singularité est de se composer d'acteurs qui ont des « logiques d'action » plus ou moins homogènes. En effet, cette forme de coalition peut réunir des représentants de syndicats, d'organismes de solidarité internationale et de développement international, d'organisations militant pour la protection de l'environnement, d'associations étudiantes, d'organisations œuvrant pour la protection de l'enfance et des droits des femmes et des minorités (Gallin, 2001) dont l'action est façonnée par la logique institutionnelle propre à leur champ d'origine (Phillips et *al.*, 2000). Par « logique institutionnelle », nous entendons un « ensemble de systèmes de croyances et de pratiques qui sont associées et qui prédominent dans un champ organisationnel » (McAdam et Scott, 2005). Si les logiques institutionnelles font généralement référence à une compréhension consensuelle et partagée de la réalité entre les membres d'un même champ, Fligstein



et McAdam écartent cette conception trop déterministe pour rendre compte des jeux récurrents et des manœuvres auxquels se prêtent les challengers et les dominants pour remettre en cause les positions des uns et des autres, les règles qui interviennent dans leur positionnement et l'utilisation du pouvoir en général (2012 : 11). Selon Fligstein et McAdam, les acteurs sont plutôt mus par des cadres d'interprétation qui reflètent leur position de pouvoir dans un champ d'action stratégique. Dans leur perspective, les logiques institutionnelles peuvent être remodelées puisqu'en se situant à l'extérieur des individus et en étant également décomposables en « fragments », les acteurs sont en mesure de les manipuler et par conséquent, d'agir stratégiquement.

Le déploiement d'une coalition repose pour Fligstein et McAdam sur des « acteurs dotés d'habilités sociales » (« *Skilled social actors* ») particulières pour parvenir à faire collaborer, dans un but commun, des acteurs ayant des identités, des cultures et des aspirations différentes. Ces acteurs dotés d'habilités sociales distinctes - dont le rôle dans un champ organisationnel en émergence rejoint celui des « entrepreneurs institutionnels » tel que décrit par les néo-institutionnalistes (DiMaggio, 1988; Campbell, 2004; etc.) - sont capables, à travers la production de « cadres culturels », de créer un sens commun à un champ d'action stratégique, proposer aux membres une action fédératrice pour s'y déployer, et définir à chacun des rôles et des identités organisationnels favorisant leur institutionnalisation au sein de cet espace (Fligstein, 1997, 2001; Fligstein et McAdam, 2012). S'inscrivant dans le courant de l'interactionnisme symbolique, les cadres culturels permettent de créer de nouvelles relations entre l'agence et la structure sociale et agissent telles des ressources habilitantes sur les acteurs pour transformer les institutions. Bien que le concept de cadre culturel s'inspire de celui de « processus de cadrage » introduit en sociologie par Snow et *al.* (1986), celui-ci s'en distingue néanmoins puisqu'il permet de considérer le rôle des cadres d'interprétation de l'action collective sur la structuration d'un champ d'action stratégique : la production de cadres culturels induit en effet que les entrepreneurs institutionnels attribuent, en plus de créer un sens partagé par

rapport à champ organisationnel et d'aligner les différents membres d'une coalition sur une conduite stratégique commune, des rôles et des identités organisationnels aux acteurs les faisant évoluer vers des intérêts et des aspirations renouvelés.

Comment un acteur doté d'habilités sociales singulières construit-il des cadres culturels ? À cet égard, la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel nous éclaire sur les processus à la base de la production de cadres culturels. Bien que souvent envisagé dans la littérature comme un individu, un consensus se dessine actuellement pour considérer la figure de l'entrepreneur institutionnel également comme une organisation, voire un groupe d'organisations. Battilana et *al.* (2009) spécifient d'ailleurs à ce sujet : « Institutional entrepreneurs [They] can be organizations or groups of organizations (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002), or individuals or groups of individuals (Fligstein, 1997; Maguire et *al.*, 2004) » (2009 : 68). Sans exclure la présence d'individus qui peuvent agir comme des entrepreneurs institutionnels au sein d'une coalition, cette littérature abondante nous permet en outre d'envisager l'action d'une coalition comme un « entrepreneur institutionnel organisationnel » et de conceptualiser comment cette forme organisationnelle produit des cadres culturels et établit des stratégies pour participer à l'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE. Précisons cependant que nous n'endossons pas la conception répandue d'un entrepreneur institutionnel dépeint comme un acteur stratégique et rationnel. D'une part, nous considérons que cette représentation sous-estime les apprentissages collectifs induits par un champ en émergence où les connaissances sont par définition partielles, voire lacunaires (Acquier et Aggéri, 2008). L'intérêt d'un entrepreneur institutionnel ne peut être connu au préalable puisqu'il se construit à mesure que les connaissances se développent dans un champ organisationnel, sous l'effet des interactions entre les acteurs (*ibidem*). D'autre part, nous estimons que le principal objectif d'un entrepreneur institutionnel est de parvenir à faire collaborer dans le but de faire émerger un champ d'action stratégique, des acteurs ayant des identités, des intérêts et



des aspirations parfois divergents, à travers la production de cadres culturels (Fligstein et McAdam, 2012).

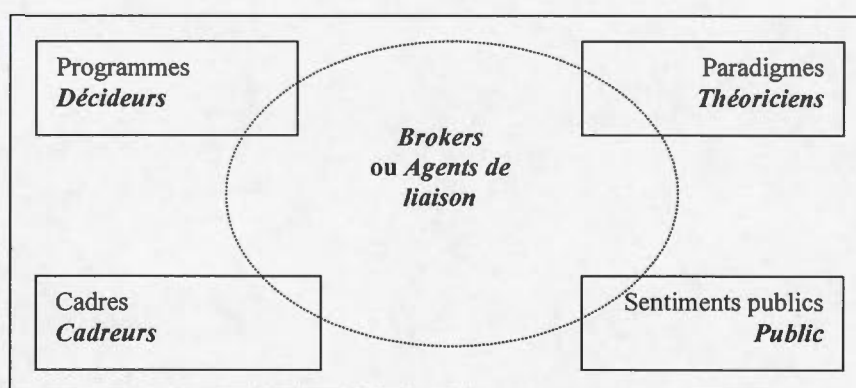
La manière dont un entrepreneur institutionnel procède pour créer un cadre culturel capable de fédérer une diversité d'acteurs et provoquer ultimement un changement social, consiste selon Campbell (2004) à générer de nouvelles idées, pratiques, règles, voire des technologies, en combinant des éléments institutionnels préexistants dans différents règnes idéationnels. C'est le procédé du « bricolage institutionnel » par lequel les acteurs construisent des innovations à partir d'éléments institutionnels préexistants dans le but stratégique d'en faciliter son cheminement institutionnel. Selon Campbell, l'étape du bricolage institutionnel sera d'autant plus novatrice si l'entrepreneur institutionnel se situe au sein d'un réseau social dense et riche puisqu'il est alors en relation avec une grande variété de règnes idéationnels, de recomposer les éléments institutionnels qu'ils véhiculent sous une forme innovante avant de l'importer dans un champ particulier. C'est ce procédé qui explique d'ailleurs l'effet amplificateur des collaborations entre des organisations hétérogènes dans les processus de créations et d'innovations (Phillips et *al.*, 2000; Lawrence et *al.*, 2002). Ainsi, la richesse du bricolage institutionnel dépendra de la diversité et de l'étendue du réseau relationnel de l'entrepreneur puisque celui-ci lui donne accès à différentes formes d'idées ayant des implications distinctes sur le processus de prise de décision et le changement institutionnel, c'est-à-dire les paradigmes, les sentiments publics, les programmes et les cadrages (Campbell, 2004).

Comme présenté sur la Figure 3.2, chaque type d'idée est véhiculé par un acteur particulier : les programmes/les décideurs, les cadrages/les cadreurs, les sentiments publics/les électeurs, et les paradigmes/les théoriciens. Concrètement, les décideurs s'appuient sur des programmes pour légitimer leur choix. Les théoriciens (i.e. les universitaires et les intellectuels) contribuent à l'élaboration de paradigmes. Les cadreurs facilitent l'acceptation, sur un plan cognitif, de nouvelles idées par le grand



public, les électeurs, etc. et ils en développent également (i.e. les publicitaires et les façonneurs d'idées). Campbell situe l'entrepreneur institutionnel qu'il qualifie de « brokers » ou d'« agents de liaison » à la croisée de ces différents règnes idéationnels : c'est cette position qui lui permet de transférer des idées d'une sphère à l'autre. Il est ici question de consultants, de « think-tanks », d'associations de commerce, etc. En procédant à un bricolage institutionnel qui consiste à recomposer des éléments institutionnels préexistants, qui bénéficient donc d'une certaine acceptabilité sociale, l'entrepreneur institutionnel fait en quelque sorte émerger un consensus entre des acteurs déconnectés.

**Figure 3.2 : L'entrepreneur institutionnel**

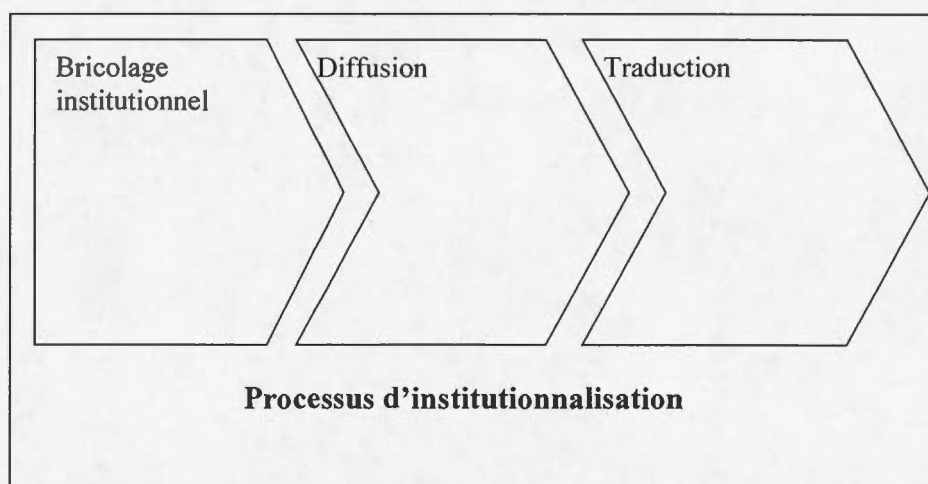


(Campbell, 2004 : 101)

En outre, l'accès à un réseau relationnel dense permet à l'entrepreneur d'assurer l'institutionnalisation des nouvelles idées, pratiques, règles ou technologies qu'il promeut. L'étape de l'institutionnalisation comprend deux phases : ces innovations se répandront, dans un premier temps, dans un champ organisationnel, ce que les institutionnalistes appellent l'étape de la « diffusion » (DiMaggio et Powell, 1983). L'efficacité de cette étape dépendra de la légitimité des innovations auprès des décideurs économiques et politiques (Déjean *et al.*, 2004). Dans un deuxième temps, elles seront intégrées aux structures à partir d'éléments institutionnels existants : il

s'agit de l'étape de « traduction » qui explique d'ailleurs la grande diversité des arrangements institutionnels (Campbell, 2004). Ainsi, plus le processus d'institutionnalisation progresse, plus il tend à s'autonomiser de son promoteur. Il peut donc s'écarter de la logique du projet initialement porté par l'entrepreneur institutionnel (Acquier et Aggeri, 2008). Nous avons reproduit dans la Figure 3.3 suivante les trois étapes du processus d'institutionnalisation d'une innovation.

**Figure 3.3 : Étapes de l'institutionnalisation**



À partir de Campbell (2004)

Cependant, le procédé du bricolage institutionnel sur lequel repose la production d'un cadre culturel nous apparaît, à certains égards, problématique lorsque l'on applique aux mouvements sociaux. Ces derniers ne seraient que des porteurs d'idées et de significations disponibles au préalable, et non des « créateurs de sens ». Bien que ce concept s'en inspire, les travaux de Snow et *al.* (1986) et Benford et Snow (2012) postulent plutôt que les acteurs sociaux sont engagés dans « des activités de production de sens »<sup>69</sup>. Dans notre perspective, une coalition doit à la fois agir

<sup>69</sup> En effet, les travaux de Snow et Benford identifient, entre autres, les différentes étapes entrant dans le processus d'alignement des cadres d'interprétation autour d'un cadre commun. Dans un premier

stratégiquement en construisant un cadre culturel qui soit le reflet d'un certain consensus entre des acteurs ayant des intérêts, des idéologies et des aspirations différentes, et être engagée dans des activités de production de sens lui conférant ainsi une certaine forme de « leadership stratégique ». Par « leadership stratégique », nous entendons la capacité d'une coalition à innover et à bâtir une organisation et un mouvement social (Campbell, 2005 : 63).

En plus d'incarner un projet consensuel et novateur, ce cadrage culturel doit engager les acteurs dans la structuration de ce champ d'action stratégique, en leur attribuant des rôles, des statuts, des identités organisationnelles pour qu'ils s'y enracinent (Fligstein et McAdam, 2012). À cet égard, les travaux de Lawrence et Suddaby (2006) sont particulièrement éclairants alors qu'ils précisent les stratégies pouvant être déployées par des acteurs engagés dans un processus de création institutionnelle à différents niveaux de juridiction, c'est-à-dire coercitif, normatif et cognitif (Scott, 1995). Comme présenté synthétiquement dans le Tableau 3.9, les acteurs ont la possibilité (1) de formuler des plaidoyers pour acquérir un soutien politique et obtenir une modification des réglementations afin de favoriser la diffusion d'une innovation ; (2) de définir un système de règles conférant un rôle, une identité et un statut aux membres d'un champ organisationnel et en établissant également ses frontières ; et (3) d'imaginer des structures de règles qui établissent des droits de propriété. Ces actions concernent le pilier coercitif et visent l'État et les unités de gouvernance que

---

temps, les acteurs doivent s'entendre sur un diagnostic de la situation (« *diagnostic framing* ») en identifiant les responsables d'un problème donné ; dans un deuxième temps, les acteurs définissent des moyens pour remédier à ce problème ainsi qu'une stratégie pour le dénoncer (« *prognostic framing* ») ; enfin, les acteurs s'entendent sur la nécessité et la possibilité d'agir (« *motivational framing* »). Ces auteurs identifient par ailleurs quatre stratégies de cadrage auxquelles les acteurs sociaux peuvent avoir recours : (1) la connexion des cadres (« *frame bridging* ») qui consiste à faire des liens entre leurs représentations et celles d'individus susceptibles de s'engager dans leur mouvement ; (2) l'amplification des cadres (« *frame amplification* ») qui repose sur un élargissement des valeurs et des croyances d'un mouvement pour intégrer d'autres participants ; (3) l'extension des cadres (« *frame extension* ») qui implique d'étendre les cadres au-delà des revendications originelles d'un mouvement pour inclure les préoccupations d'adhérents potentiels ; (4) la transformation des cadres (« *frame transformation* ») qui vise à modifier les perceptions à l'endroit de pratiques et de valeurs qu'un mouvement cherche à diffuser.



l'on interpelle pour établir des structures qui favoriseront l'émergence d'un champ organisationnel constitué autour d'une innovation particulière. Les acteurs ont également la possibilité d'agir sur le pilier normatif (1) en construisant des identités, en définissant des relations entre un acteur et le champ dans lequel il opère ; (2) en transformant les liens normatifs, c'est-à-dire en modifiant les fondements moraux et culturels de certaines pratiques ; (3) en construisant les connexions inter organisationnelles à travers lesquelles des pratiques deviennent normativement contraignantes, et en constituant un groupe de pression chargé de veiller à leur conformité. Enfin, les acteurs peuvent agir sur le pilier cognitif en cherchant à stimuler (1) le mimétisme entre les acteurs en inscrivant, par exemple, de nouvelles pratiques dans la continuité de procédés, technologies et règles existants et pris pour acquis ; (2) en théorisant autour de ces pratiques, c'est-à-dire en développant des catégories abstraites et des chaînes de causalité ; (3) enfin, en abreuvant les acteurs de connaissances et de compétences afin qu'ils s'approprient la nouvelle institution<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Lawrence et Suddaby identifient deux autres séries d'actions lorsque les acteurs cherchent à maintenir une institution ou au contraire, à la détruire. Pour maintenir une institution, les acteurs auraient la possibilité d'agir également au niveau du pilier coercitif (1) en créant des règles qui favorisent une institution (*Travail facilitateur*) ; (2) en s'assurant de l'application d'une pratique à travers la réalisation d'audit et la vérification (*Contrôler*) ; (3) et en définissant des barrières coercitives pour dissuader le changement (*Dissuader*). Au plan normatif, les acteurs pourraient chercher (1) à diaboliser ou à valoriser certains aspects pour illustrer les fondements normatifs d'une institution (*Valoriser et diaboliser*) ; (2) à préserver le soutien normatif à une institution en créant et en nourrissant des mythes sur son histoire (*Mythologiser*). Enfin, au plan cognitif, les acteurs peuvent (1) inscrire les fondements normatifs d'une institution dans la routine et les pratiques organisationnelles (*Encastrer et rendre routinier*). Pour perturber une institution, les acteurs pourraient, au plan coercitif, (1) travailler au sein de l'appareil de l'État pour éliminer les incitatifs à maintenir une institution (*Déconnecter les sanctions*) ; à un niveau normatif, (2) dissocier une pratique de ses fondements moraux (*Dissocier les fondements moraux*) ; et au niveau cognitif, (3) diminuer la perception des risques liés à un changement de pratiques (*Déconstruire les croyances et les suppositions*).

**Tableau 3.9 : Les formes de travail institutionnel dans le cadre d'un processus de création institutionnelle**

	Formes de travail institutionnel	Définition	Niveaux de juridiction de Scott (1995)
Création d'institutions	<i>Plaidoyer</i>	La mobilisation de soutien politique et régulateur à travers le déploiement de techniques directes et délibérées de pressions sociales.	Pilier coercitif
	<i>Définition</i>	La construction de systèmes de règles qui confère un statut ou une identité, définit des frontières aux membres, et créer des statuts hiérarchiques au sein d'un champ organisationnel.	
	<i>Investissement</i>	La création de structures de règles qui confèrent des droits de propriété.	
	<i>Construction d'identités</i>	Définir les relations entre un acteur et le champ dans lequel cet acteur opère	Pilier normatif
	<i>Transformation des liens normatifs</i>	Refaire les connexions entre des séries de pratiques et leurs frontières morales et culturelles.	
	<i>Construction de réseaux normatifs</i>	Reconstruire les connexions inter organisationnelles à travers lesquelles les pratiques deviennent normativement sanctionnées et former un groupe de pression pertinent en ce qui a trait à la conformité, vérification et évaluation.	
	<i>Mimétisme</i>	Associer de nouvelles pratiques avec des séries existantes de pratiques, technologies et de règles prises pour acquis pour faciliter leur adoption.	Pilier cognitif
	<i>Théorisation</i>	Le développement et la spécification de catégories abstraites et l'élaboration de chaînes de causalité	
	<i>Éducation</i>	Éduquer les acteurs en connaissances et en compétences nécessaires pour soutenir la nouvelle institution.	

Extrait de Lawrence et Suddaby (2006 : 221)

Ce développement nous permet d'établir que la participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE s'explique par sa capacité à produire des cadres culturels créant un sens à l'engagement des acteurs au sein de ce champ d'action stratégique. Nous formulons notre première dimension d'analyse de la manière suivante :

<b>Dimension d'analyse no 1 : Production de cadrages culturels</b>
--

La production de cadres culturels créateurs de sens à l'engagement des acteurs au sein du champ d'action stratégique de la RSE doit s'articuler à un ensemble d'actions visant à diffuser les innovations développées par la coalition auprès des décideurs économiques et politiques, de l'État et des unités de gouvernance. Pour ce faire, l'entrepreneur institutionnel doit s'inscrire au sein d'un réseau relationnel dense ce que Campbell (2005) qualifie d'ailleurs d' « encastrement relationnel » et qu'il juge aussi important que les formes d'encastrement institutionnel identifiées par Scott (1995) (i.e. encastrement coercitif, normatif et cognitif). L'accès à un réseau relationnel dense permet à l'entrepreneur d'assurer la diffusion de son innovation qui structurera éventuellement un champ d'action stratégique, grâce aux interactions créées avec d'autres acteurs ayant des rôles différenciés et complémentaires. La structuration d'un champ d'action stratégique repose en effet sur la formation d'un système d'acteurs, d'actions et de relations au sein duquel les participants prennent compte des uns des autres lorsqu'ils effectuent des activités interdépendantes (DiMaggio et Powell, 1983 : 148). Dans une mise en dialogue originale, McAdam et Scott (2005) situent l'action d'un mouvement social au sein d'un champ organisationnel dans lequel s'établit un rapport de force entre les dominants, les challengers et les unités de gouvernance sur la définition de règles spécifiques et l'allocation des ressources. Ce champ appartenant à un environnement social plus vaste, il comprend des acteurs externes, c'est-à-dire des individus, des groupes, des



organisations qui sont généralement reconnus comme des participants d'un champ connexe ou voisin, mais qui influencent, de manière indirecte, l'action qui s'y déroule. Il implique également des unités de gouvernance externes dont certains ont un pouvoir opérant à une échelle sociétale plus large et offrant des opportunités d'action, ou au contraire créant des contraintes au niveau d'un champ d'action stratégique inférieur. Dans leur Théorie des champs (« Theory of fields »), Fligstein et McAdam (2012) soutiennent d'ailleurs que les interactions entre les champs d'action stratégique seraient une source largement sous-estimée de transformation sociale, les changements dans les modalités de fonctionnement d'un champ pouvant avoir des effets indirects sur un autre champ.

Nous soutenons qu'une coalition ONG – syndicats qui cherche à diffuser ses idées et ses pratiques au sein d'un champ d'action stratégique, doit établir un ensemble de relations avec différentes catégories d'acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation. Cet encastrement relationnel de la coalition s'opère en se rapprochant stratégiquement des challengers qui pourraient agir comme des alliés en privilégiant, par exemple, des modes de contestation plus radicaux. Il se fait en établissant des relations avec les décideurs économiques et politiques qui dominent le champ d'action stratégique et qui ont donc un effet structurant important ; en ciblant l'État et les unités de gouvernance qui établissent des règles et décident du partage des ressources ; voire en interpellant des acteurs situés dans un champ connexe qui pourraient avoir un effet indirect sur les processus institutionnels observés dans leur champ, etc. Il appert donc qu'une coalition ONG – syndicats doit être en mesure de déployer des stratégies de diffusion en s'inscrivant dans un réseau relationnel qui lui donnerait accès à des acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation.

<b>Dimension d'analyse no 2 : Développement de stratégies de diffusion</b>
--

### 3.2.2.3 Définition de nos sous-dimensions d'analyse

Au terme de notre revue de littérature, nous sommes en mesure d'avancer que la participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE s'explique d'une part, par sa capacité à produire des cadrages culturels créant un sens à l'engagement des acteurs au sein de ce champ d'action stratégique et d'autre part, par sa capacité à développer des stratégies de diffusion.

**Tableau 3.10 : Présentation synoptique de nos dimensions d'analyse**

<b>Variable dépendante :</b> Participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE
<i>Dimension d'analyse no 1 : Production de cadrages culturels</i>
<i>Dimension d'analyse no 2 : Développement de stratégies de diffusion</i>

Nous proposons à présent de définir les sous-dimensions de nos deux dimensions d'analyse.

#### a) Sous-dimensions de la D1

À partir de notre revue de littérature, nous avons identifié deux sous-dimensions qui participent à la production de cadrages culturels par une coalition ONG – syndicats susceptibles de créer un sens à l'engagement des acteurs au sein du champ d'action stratégique de la RSE : (1) la production d'une conception corégulatoire de la RSE, et (2) la définition de rôles et d'identités organisationnels pour inscrire les acteurs au sein du champ d'action stratégique de la RSE. Avant de les définir, soulignons que la coalition doit être en mesure de produire une diversité des cadrages culturels dans la

mesure où elle doit l'adapter à l'acteur ciblé pour créer un cadre d'interprétation en adéquation avec son échelle d'action.

Premièrement, ces cadrages culturels doivent incarner une conception corégulatoire de la RSE, c'est-à-dire dessiner les contours d'un système de régulation prenant assise sur des institutions collectives de régulation pouvant être assorties de sanctions (Boidin et *al.*, 2009 ; Capron, 2006; Chemin et Vercher, 2011; Gendron et Girard, 2013 ; Igalens, 2013 ; etc.). Dans sa théorie institutionnelle de la RSE, Campbell (2007) identifie d'ailleurs les éléments institutionnels qui assurent sa médiation à différents niveaux, et par lesquels ce système devient effectif : la mise en œuvre d'une régulation étatique forte obtenue sur la base d'un consensus entre les entreprises, le gouvernement et les parties prenantes ; l'existence d'un système industriel d'autorégulation ; la présence d'ONG, d'organisations des mouvements sociaux, d'investisseurs institutionnels et d'une presse indépendante capables de surveiller le comportement des entreprises ; l'existence d'incitatifs institutionnalisés ; la présence d'associations commerciales et d'employeurs ; une forme de dialogue institutionnalisée entre les syndicats, les employeurs, les ONG, les groupes communautaires et d'autres parties prenantes.

Cette approche généralement soutenue par les acteurs de la société civile s'oppose à celle qui domine actuellement le champ d'action stratégique de la RSE et qui structure sa logique institutionnelle, c'est-à-dire l'approche de l'autorégulation à laquelle les actionnaires, les gestionnaires d'entreprise et les organisations patronales sont généralement favorables. L'essence de l'approche de l'autorégulation consiste à intégrer en termes de « risques » les attentes des parties prenantes dans le but de minimiser toute interférence sur la conduite des affaires et neutraliser ainsi les rapports sociaux (Vercher et *al.*, 2011 : 4). Contrairement à l'approche de la corégulation de la RSE dont l'opérationnalisation repose sur l'instauration d'un dialogue social élargi à l'ensemble des partenaires sociaux de l'entreprise



(travailleurs, syndicats, ONG, communautés, etc.), l'approche de l'autorégulation se base sur des instruments de régulation définis unilatéralement par les dirigeants d'entreprise ou en intégrant des parties prenantes qu'ils choisissent sur une base discrétionnaire, pour faire la démonstration de leur capacité à s'autoréguler (Gendron et *al.*, 2004; Vercher et *al.*, 2011).

Ainsi, les cadrages culturels produits par une coalition doivent participer à ce que nous concevons comme une lutte institutionnelle (Fligstein et McAdam, 2012) portant sur les modalités d'institutionnalisation de la RSE en décrétant à la fois le modèle qui domine actuellement ce champ d'action stratégique, c'est-à-dire l'approche de l'autorégulation de la RSE tout en faisant la promotion de l'approche de la corégulation de la RSE à laquelle la société civile pourrait s'associer pour sa mise en œuvre. Pour ce faire, une coalition doit procéder à un bricolage institutionnel à partir d'éléments existants dans son environnement afin de proposer des moyens de mises en œuvre novateurs et concrets à l'approche de la corégulation de la RSE sous la forme de règles, de normes et de valeurs (Campbell, 2004). Une coalition pourrait par exemple enrichir des pratiques expérimentées par ses membres dans leur champ organisationnel respectif, s'inspirer d'innovations développées dans son réseau relationnel et se saisir tant que possible d'opportunités politiques pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Par cette capacité à élaborer une conception corégulatoire de la RSE incarnée par des moyens concrets de mise en œuvre, la coalition fera selon nous la preuve de son leadership stratégique au sein de ce champ d'action stratégique. La reconnaissance d'un leadership stratégique et d'une expertise permet par ailleurs aux entrepreneurs de l'innovation sociale de diffuser leurs idées auprès des décideurs économiques et politiques (Déjean et *al.*, 2004).

Deuxièmement, la coalition doit inscrire, à travers la production de cadrages culturels, les acteurs au sein de ce nouveau champ d'action stratégique en renouvelant leur rôle et identité organisationnels, voire leurs intérêts et leurs aspirations

(Kristensen et Morgan, 2012; Fligstein et McAdam, 2012). À cet égard, Kristensen et Morgan (2012) précisent que le cadre fordiste qui prédéfinissait en amont la nature des institutions et des acteurs, fait à présent place à un processus d'expérimentation par lequel se co-constituent les institutions et les acteurs (2012 : 421). En effet, un tel processus d'expérimentation institutionnelle a pour corolaire la transformation des acteurs collectifs qui doivent, pour participer à la négociation du cadre institutionnel émergeant à l'ère de la mondialisation, utiliser différemment les ressources à leur disposition. Ainsi, la transformation de leur rôle et de leur identité leur permettrait d'envisager de nouvelles opportunités rendant alors possibles la redéfinition de leurs aspirations et la découverte de nouveaux intérêts (ibidem). La constitution de nouveaux acteurs par un tel processus repose néanmoins sur un bricolage institutionnel agissant telle une ressource habilitante sur les acteurs les incitant à œuvrer avec créativité, à cultiver des intérêts et des aspirations inusités :

Societies are therefore contexts where a variety of paths exist or can be brought into existence through a process of bricolage/recomposition and experimentation [...] Complementarities and reinforcements between institutions at multiple levels are therefore best considered as contingent outcomes of actors threading together networks of linkages between different aspects of activity rather than a pre-given functionalist "fit." (Kristensen et Morgan, 2012 : 420).

Une coalition est en mesure d'engager les acteurs dans la structuration de ce champ d'action stratégique en produisant des cadres culturels qui leur attribuent des rôles, des statuts et des identités organisationnelles (Fligstein et McAdam, 2012). Différentes stratégies peuvent être déployées à différents niveaux par les acteurs pour initier un processus de création institutionnelle. À cet égard, Lawrence et Suddaby (2006) mettent en exergue les actions généralement menées vis-à-vis de l'État et des unités de gouvernance pour que soient adoptées des règles conférant aux acteurs un statut, une identité et un rôle au sein d'un champ (plaidoyer, définition, investissement), mais également celles devant être conduites aux niveaux normatif

(construction d'identités, transformation des liens normatifs, construction des réseaux normatifs) et cognitif (mimétisme, théorisation, éducation). En somme, une coalition doit produire des cadrages culturels capables de créer des liens entre les acteurs et les différents niveaux institutionnels, afin d'inscrire leur engagement dans le champ d'action stratégique autant au sein des structures que des normes, des valeurs et des compétences organisationnelles.

Ainsi, une coalition doit être en mesure de produire des cadres culturels incarnant une conception de la corégulation de la RSE s'articulant à différents niveaux pour définir des rôles et des identités aux acteurs, afin de les engager dans ce processus d'expérimentation.

**Tableau 3.11 : Sous-dimensions de la D1**

<b>D1 : Production de cadrages culturels</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une conception d'une corégulation de la RSE</li> <li>2. Une conception à différents niveaux institutionnels (coercitif, normatif, cognitif) des rôles et des identités organisationnels des acteurs</li> </ol>



### b) Sous-dimensions de la D2

Le développement de stratégies de diffusion se réfère aux stratégies mises en œuvre par une coalition pour faire connaître ses idées auprès de diverses catégories d'acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation d'un champ d'action stratégique. À partir de McAdam et Scott (2005) et de Fligstein et McAdam (2012), nous avons inscrit l'action de l'entrepreneur institutionnel au sein d'un champ organisationnel qui se compose de différentes catégories d'acteurs plus ou moins ouvertement en conflit quant à la définition de règles et l'octroi de ressources : les dominants, les challengers et les unités de gouvernance. Un champ d'action stratégique n'évoluant pas en vase clos, celui-ci est en relation avec d'autres champs qui peuvent avoir des effets indirects sur la définition de règles et le partage des ressources dans un champ particulier. Appliquer ces concepts au champ d'action stratégique de la RSE permet d'anticiper les réseaux relationnels qu'une coalition ONG – syndicats pourrait développer à la condition néanmoins d'avoir acquis une forme de leadership stratégique (Campbell, 2005) et d'expertise en matière de RSE lui conférant la légitimité nécessaire pour la diffusion de ses idées (Déjean et *al.*, 2004). Aussi, les travaux de Lawrence et Suddaby (2006) qui établissent qu'un processus de création institutionnelle mobilise de façon complémentaire les piliers régulateur, normatif et cognitif (Scott, 1995) nous apportent également de bonnes indications sur les stratégies de diffusion qu'une coalition devrait idéalement développer pour agir à ces différents niveaux.

Si l'on se base sur les travaux de McAdam et Scott (2005) et de Fligstein et McAdam (2012) qui situent les acteurs au sein d'un champ d'action stratégique, une coalition devrait donc cibler les « challengers » qui défient les positions des dominants, afin de coordonner, par exemple, leurs actions. Il peut s'agir d'autres mouvements sociaux ayant une conception plus radicale de leurs modalités d'action collective qui pourrait compléter celles d'autres groupes davantage axés sur l'ouverture d'un dialogue avec

les dominants. Une coalition devrait en outre cibler les « dominants » dont les représentations sociales, les croyances et les valeurs tendent à marquer la logique institutionnelle d'un champ d'action stratégique : il peut s'agir de décideurs économiques, comme des dirigeants et des gestionnaires d'entreprise, des consultants, etc. qu'une coalition pourrait interpeler directement ou à travers sa participation à des associations professionnelles, des événements publics, etc. Il peut s'agir de décideurs politiques dont elle pourrait se rapprocher en établissant des liens directs sur une base plus ou moins formelle, en participant à des consultations publiques, etc. Une coalition devrait également cibler les « unités de gouvernance » qui établissent des règles à différentes échelles sociétales et qui décident de l'octroi de diverses ressources. Il peut s'agir de devenir membre d'un regroupement de normalisation, de participer à une commission parlementaire, etc. Une coalition pourrait cibler une de ces catégories d'acteurs évoluant dans un champ d'action stratégique connexe, mais qui pourrait avoir un effet indirect sur la définition de règles et la distribution des ressources du champ d'action stratégique de la RSE.

Tandis que McAdam et Scott (2005) et Fligstein et McAdam (2012) permettent de considérer les cibles et le périmètre de son action, Lawrence et Suddaby (2006) nous renseignent sur les moyens qu'une coalition peut développer pour mobiliser les différents niveaux institutionnels. Il peut s'agir de formuler des plaidoyers ou de définir un système de règles (*plaidoyer, définition, investissement*) pour favoriser l'encastrement de ses idées au sein du pilier régulateur. Pour inscrire ses idées au sein du pilier normatif, il peut être question de construire de nouvelles identités, de transformer les liens normatifs d'une pratique, de former des réseaux pour veiller au respect de certaines normes de comportement (*construction d'identités, transformation des liens normatifs, construction des réseaux normatifs*). Il peut en outre s'agir d'associer des innovations à des pratiques existantes, de théoriser autour d'innovations et de développer des compétences pour faciliter leur encastrement au sein du pilier cognitif (*mimétisme, théorisation, éducation*).

Comme spécifié dans le Tableau 3.12, nous identifions deux sous-dimensions à la dimension D2, soit le ciblage par la coalition d'acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation d'un champ d'action stratégique et le développement d'actions mobilisant de façon cohérente les différents piliers régulateurs.

**Tableau 3.12 : Sous-dimensions de la D2**

D2 : Définition de stratégies de diffusion
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciblage d'acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation d'un champ d'action stratégique</li> <li>2. Actions mobilisant de façon cohérente les différents piliers régulateurs :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Plaidoyer, définition, investissement (<i>pilier coercitif</i>)</li> <li>b. Construction d'identités, transformation de liens normatifs, construction de réseaux normatifs (<i>pilier normatif</i>)</li> <li>c. Mimétisme, théorisation, éducation (<i>pilier cognitif</i>)</li> </ol> </li> </ol>



#### 3.2.2.4 *Les tensions afférentes à la participation d'une coalition ONG - syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE*

Dans ce qui précède, nous avons conceptualisé à partir de plusieurs concepts extraits de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel et l'approche des processus politiques et du cadrage, les stratégies pouvant être déployées par une coalition ONG – syndicats pour se doter d'une capacité d'action dans le champ de la RSE. Nous proposons à présent d'anticiper certaines tensions que pourrait rencontrer une coalition dans un tel processus que l'on envisagera ici à différents niveaux pour distinguer les facteurs endogènes à la coalition et aux acteurs qui la composent et les facteurs exogènes qui se rapportent aux caractéristiques structurelles d'un champ d'action stratégique. Dans un premier temps, nous discuterons des implications organisationnelles du pluralisme institutionnel alors qu'une coalition doit savoir composer avec une multiplicité d'identités organisationnelles pour définir ses stratégies.

##### a) Les implications organisationnelles du pluralisme institutionnel

Dans leur étude réalisée sur le *Collectif de l'Éthique sur l'étiquette*, Chemin et Vercher (2011) soulèvent la question des implications organisationnelles du pluralisme institutionnel sur laquelle nous revenons à présent. Alors qu'une coalition abrite une diversité d'acteurs se référant à des logiques institutionnelles plus ou moins homogènes, une coalition constitue une organisation enchâssée dans plusieurs ordres normatifs dont elle doit tenir compte pour élaborer son action. Selon Kraatz et Block (2008), une organisation évoluant dans un environnement pluraliste serait capable de satisfaire les demandes diverses et parfois contradictoires qu'elle reçoit de ses multiples composantes en développant une action qui sache transcender leur appartenance à plusieurs champs. C'est d'ailleurs ce que Chemin et Vercher soutiennent en établissant une corrélation positive entre une action collective

fédératrice et la cohésion interne du *Collectif de l'Éthique sur l'étiquette* au sein duquel cohabitent des acteurs sociaux ayant des idéologies distinctes, voire antagonistes.

Kraatz et Block définissent l'influence du pluralisme institutionnel, non pas comme des forces extérieures qui exercent des demandes coercitives et normatives concurrentes sur une organisation, mais plutôt comme des « effets institutionnels constitutifs et idéationnels » qui auraient, à ce titre, des implications significatives au niveau organisationnel (2008 : 244). S'intéresser à la manière dont une organisation conjugue avec la multiplicité des logiques institutionnelles qui la traverse devient d'autant plus pertinent lorsque l'on considère que le pluralisme est une source éventuelle d'incohérences, d'instabilités, d'ambiguïtés quant aux objectifs organisationnels, voire même de conflits entre divers groupes (ibidem). Kraatz et Block écrivent à ce sujet : « In organisation, with multiple identities, purposes, and belief systems, no group is likely to be fully satisfied, and political tensions are likely to emerge » (2008 : 244). Au moment où l'action du *Collectif de l'Éthique sur l'étiquette* devient inopérante suite à son isolement orchestré par les entreprises qu'il ciblait, des antagonismes idéologiques surgissent entre les membres du comité exécutif entraînant ainsi la dissolution temporaire du regroupement (Chemin et Vercher, 2011).

De notre lecture de Kraatz et Block, deux aspects particulièrement importants retiennent notre attention puisque ces facteurs pourraient avoir un effet déterminant sur la définition d'une capacité d'action d'une coalition ONG - syndicats, soit la manière dont se construisent (1) la légitimité et l'identité organisationnelles, et (2) la gouvernance organisationnelle en contexte de pluralisme institutionnel. Alors que les néo-institutionnalistes soutiennent que les organisations acquièrent une légitimité en se conformant symboliquement aux normes culturelles et aux attentes sociales présentes dans leur environnement, cette explication devient cependant problématique

en contexte de pluralisme institutionnel. Kraatz et Block arguent en effet que dans une telle situation, une organisation doit répondre à de multiples systèmes sociaux ayant des normes, des valeurs et des croyances distinctes, voire contradictoires, ce qui l'oblige à se définir une identité *a priori*, c'est-à-dire avant d'activer les règles et les scripts institutionnelles appropriées (2008 : 247). Elle doit donc se doter d'une identité globalisante capable de transcender les multiples systèmes sociaux qui l'habitent.

Ainsi, Kraatz et Block endossent la perspective de Selznick (1957) sur la définition d'une institution qu'il envisage, pour la distinguer d'une organisation, comme étant infusée par les valeurs de ses composantes, et agissant tel un véhicule à travers lequel ces groupes poursuivent leurs aspirations et leurs idéaux. À mesure que l'institution organisationnelle acquiert l'habileté d'unir ses membres, celle-ci accepte leurs identités et leur système de croyance à part égale (2008 : 252). Cette éventualité constituant le scénario idéal, Kraatz et Block en identifient trois autres par lesquelles une organisation pourrait se doter d'une légitimité (1) soit en cherchant à éliminer le pluralisme en marginalisant ou en évinçant certaines identités et obligations que leurs membres veulent imposer ; (2) soit en se mettant en relation de manière indépendante, à un niveau symbolique, avec plusieurs acteurs organisationnels ; (3) soit en mettant un frein aux tensions par un équilibre des différentes demandes qu'elle reçoit des groupes, et par des solutions de coopération plus profondes que les tensions politiques et culturelles existantes (2008 : 250).

Par ailleurs, Kraatz et Block soulignent qu'une organisation en contexte de pluralisme institutionnel doit se doter de mécanismes de gouvernance susceptibles d'aplanir les tensions éventuelles entre les différentes catégories d'acteurs qui la composent. Idéalement, la gouvernance organisationnelle devrait faire converger les tensions entre les acteurs sur les objectifs poursuivis par leur organisation, et non concernés principalement la satisfaction de leurs intérêts à court terme :



As these shifts occur, the organization may begin to become an end in itself, and thus an institution in its own (Selznick, 1957, 1969, 1992, 1996). Ongoing conflicts between identity groups subsequently become intra-institutional rather than extra-institutional. That is, they happen ‘for’ the organization, and with the constitutional framework it creates, rather than against or outside of it (Kraatz et Block, 2008: 255).

Entre autres mécanismes de gouvernance, Kraatz et Block envisagent la restriction du nombre d’identités au sein d’une organisation pour assurer son fonctionnement. Afin de maintenir une cohésion, une organisation devrait idéalement nourrir un mythe fondateur et robuste capable de réunir l’ensemble des parties et les faire émerger en un tout uni. À cet égard, Kraatz et Block identifient le leadership stratégique comme une ressource fondamentale, puisqu’une organisation pluraliste ne formant pas automatiquement un ensemble homogène, les liens entre les différentes catégories d’acteur doivent être constamment tissés dans une action globalisante et originale. En somme, une organisation doit être à la fois en concordance avec les valeurs et les attentes sociales des groupes qui la composent et être en mesure de leur offrir, pour assurer sa pérennité, une valeur ajoutée qui repose sur sa capacité à faire preuve de leadership stratégique.

Ce développement nous conduit à identifier le champ d’investigation suivant :

**Champ d’investigation no 1 :** Analyser les tensions auxquelles fait face une coalition abritant une pluralité d’acteurs qui ambitionnent de se déployer au sein d’un champ d’action stratégique qui peut être dominé par une logique institutionnelle à laquelle certains de ses membres peuvent s’opposer.

Ainsi, nous avons mis en lumière les éventuelles tensions qui pourraient émerger au sein de la coalition en tant qu’organisation devant conjuguer avec les multiples identités organisationnelles qu’elle abrite, et dont l’ambition est de développer son action au sein d’un champ d’action stratégique qui pourrait être dominée par une logique institutionnelle à laquelle certains membres pourraient s’opposer. Nous situerons à présent l’action d’une coalition dans le champ d’action stratégique de la

RSE au sein duquel elle cherche à agir comme un entrepreneur de l'innovation sociale pour envisager les tensions que ce rôle organisationnel pourrait éventuellement générer.

- b) Inscription d'une coalition ONG – syndicats au sein d'un champ d'action stratégique : action collective *versus* entrepreneuriat institutionnel

Alors que plusieurs études pointent les difficultés rencontrées par des coalitions œuvrant dans le champ de la RSE pour combiner des modalités contestataires de l'action collective à des pratiques de collaboration avec des sociétés mères et des donneurs d'ordre afin de faire évoluer leurs pratiques (Utting, 2005 ; Vercher, 2009 ; Chemin et Vercher, 2011 ; etc.), nous sommes d'avis que ces tensions résultent du double rôle que la plupart des collectifs cherchent à développer, c'est-à-dire agir à la fois comme des entrepreneurs de l'innovation sociale et des organisations des mouvements sociaux. Certains attribuent d'ailleurs ces difficultés au fait que les acteurs sociaux cherchent à présent à inscrire leurs actions à l'intérieur du marché en négociant avec les entreprises (« *« inside » strategies* ») tout en maintenant un rapport de force qu'ils ont acquis en les critiquant de l'extérieur (« *« outside » strategies* ») (O'Rourke, 2003, 2005, 2006). Pour éviter ces tensions, certains groupes de la société civile optent d'ailleurs pour un partage de leurs rôles, certains privilégiant la collaboration pour faire évoluer les pratiques, d'autres misant sur des modalités contestataires d'action collective dans le but de créer, à travers des liens de collaboration, un réseau d'organisations capable de réguler un champ d'action stratégique (ibidem).

Nous anticipons par ailleurs que le processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE impose aux coalitions de faire évoluer les cadres culturels qu'ils développent. Tandis que les coalitions seront appelés, dans un premier temps, à créer des « cadres d'action collective » en produisant un « ensemble de croyances et de représentations orientées vers l'action qui inspirent et légitiment les



activités et les campagnes des entreprises de mobilisation, en insistant sur le caractère injuste d'une situation sociale » (Contamin, 2010 : 58), nous avançons qu'ils devront prendre d'autres formes à mesure que des moyens pour y remédier sont adoptés et que d'autres acteurs sont interpellés par ce processus. L'on peut supposer qu'ils devront par exemple procéder à la « connexion des cadres » (« *frame bridging* ») pour engager des acteurs locaux dans ce processus (Snow et Benford, 1986) <sup>71</sup>. Nous soutenons en outre que le rôle des coalitions sera appelé à évoluer à mesure que le champ d'action stratégique se structure. Nous anticipons que ce rôle se rapproche de celui mené par un entrepreneur institutionnel en étant associé à la mise en application de moyens. En somme, les coalitions doivent selon nous se redéfinir au fil du temps dans leurs objectifs et dans leurs formes alors que le champ d'action stratégique s'institutionnalise. Cette transformation de leur action et de leur rôle organisationnel pourrait éventuellement susciter des tensions de la part de certains membres qui n'adhèrent pas à la logique institutionnelle qui s'établit dans le champ d'action stratégique.

En effet, la prédominance de l'approche de l'autorégulation qui marque la logique institutionnelle du champ d'action stratégique de la RSE pourrait s'avérer une source de tensions puisque les groupes de la société civile devront inévitablement composer avec cette interprétation que plusieurs associent au « paradigme néo-libéral

---

<sup>71</sup> Les travaux de Snow et Benford ont l'avantage d'identifier les différentes étapes entrant dans le processus d'alignement des cadres d'interprétation autour d'un cadre commun. Dans un premier temps, les acteurs doivent s'entendre sur un diagnostic de la situation (« *diagnostic framing* ») en identifiant les responsables d'un problème donné ; dans un deuxième temps, les acteurs définissent des moyens pour remédier à ce problème ainsi qu'une stratégie pour le dénoncer (« *prognostic framing* ») ; enfin, les acteurs s'entendent sur la nécessité et la possibilité d'agir (« *motivational framing* »). Ces auteurs identifient par ailleurs quatre stratégies de cadrage auxquelles les acteurs sociaux peuvent avoir recours : (1) la connexion des cadres (« *frame bridging* ») qui consiste à faire des liens entre leurs représentations et celles d'individus susceptibles de s'engager dans leur mouvement ; (2) l'amplification des cadres (« *frame amplification* ») qui repose sur un élargissement des valeurs et des croyances d'un mouvement pour intégrer d'autres participants ; (3) l'extension des cadres (« *frame extension* ») qui implique d'étendre les cadres au-delà des revendications originelles d'un mouvement pour inclure les préoccupations d'adhérents potentiels ; (4) la transformation des cadres (« *frame transformation* ») qui vise à modifier les perceptions à l'endroit de pratiques et de valeurs qu'un mouvement cherche à diffuser.



dominant » pour reprendre l'expression de Bartley (2007). Ceci nous conduit à considérer les effets structurants sur les mobilisations de certains « facteurs idéationnels » qui ne sont pas pris en compte dans la perspective du cadrage de Snow et Benford (1986) (Contamin, 2010). Ceci serait lié au fait que la perspective du cadrage, dans sa forme originelle, assimile implicitement « cadres » et « idéologies », ou du moins, distingue difficilement ces deux concepts (ibidem). Plusieurs recherches empiriques illustrent à présent que les mouvements sociaux relient les considérations idéologiques aux cadrages à divers degrés. L'étude conduite par Westby (2002) identifie pas moins de six formes d'articulations entre les cadres et l'idéologie. Dans certains cas, le discours idéologique peut annihiler toute possibilité de jeu stratégique à travers des cadres d'interprétation tandis qu'à l'inverse, certaines circonstances peuvent exempter le processus de cadrage de toutes considérations idéologiques. Ainsi, plusieurs configurations reposent sur des agencements particuliers entre cadrages stratégiques et idéologies dans la mesure où des groupes adaptent leur idéologie en fonction des circonstances politiques de même que d'autres s'approprient une idéologie dominante pour la retourner contre le pouvoir (Contamin, 2010). Alors que les groupes de la société civile doivent proposer des modalités d'institutionnalisation à la RSE susceptibles de l'orienter vers de la corégulation, ils doivent pour ce faire être en mesure de procéder à des cadrages culturels s'affranchissant de la logique dominante du champ d'action stratégique pour l'intégrer dans la constitution d'un rapport de force.

Ce développement nous conduit à identifier le champ d'investigation suivant :

**Champ d'investigation no 2 :** Analyser les tensions découlant de la nécessaire articulation de la double nature d'une coalition, c'est-à-dire son action en tant qu'organisation des mouvements sociaux et en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale.

Dans ce qui précède, nous avons identifié certaines tensions auxquelles pourrait s'exposer une coalition qui se déploie au sein d'un champ d'action stratégique pouvant être dominé par une logique institutionnelle à laquelle s'opposent certains de ses membres. Ces tensions pourraient être exacerbées par le fait qu'une coalition doit construire son action en tenant compte du processus de structuration d'un champ d'action stratégique. Nous avançons d'ailleurs qu'une coalition sera appelée à maîtriser d'autres modalités d'action l'éloignant ainsi de celles que l'on retrouve généralement au sein des mouvements sociaux pour agir davantage comme un entrepreneur de l'innovation sociale. Dans ce qui suit, nous explorons la complexité du processus de création institutionnelle qui, en mobilisant plusieurs niveaux de juridiction, peut générer ainsi un ensemble de tensions avec lesquelles les acteurs doivent composer.

c) Processus de création institutionnelle et coexistence de plusieurs dimensions institutionnelles

S'il est établi que les acteurs doivent articuler leurs actions à différents niveaux d'encastrement dans la recherche d'une complémentarité, voire d'une certaine cohésion (Lawrence et Suddaby, 2006), nous envisageons que certaines tensions, voire même blocages, peuvent survenir dans le cadre d'un processus de création institutionnelle. Alors que Scott (1995) proposait, dans un souci de clarté, une conception figée des institutions ne rendant pas ainsi compte des effets de l'action sur leur évolution, plusieurs se sont évertués à inscrire ces mécanismes dans des dynamiques, voire des processus (Philipps et *al.*, 2000 ; Hoffman, 2001). Lawrence et Suddaby (2006) envisagent, pour leur part, les dimensions institutionnelles de Scott (1995) dans une logique d'interdépendance tandis que les acteurs sont appelés à faire évoluer les règles, les normes et les valeurs en les inscrivant au sein d'actions pour créer, maintenir ou détruire une institution. Si Lawrence et Suddaby établissent que les acteurs doivent agir, sans exception, à différents niveaux de juridiction, nous anticipons d'importants défis pour leur assurer le degré de cohésion nécessaire à la

progression d'un processus d'institutionnalisation. En effet, une coalition doit être en mesure d'agir à tous ces niveaux d'encastrement pour inscrire, dans un dessein commun, ses membres au sein du champ d'action stratégique de la RSE. S'il est attendu que l'action d'une coalition fasse évoluer adéquatement l'ensemble de ces dimensions institutionnelles, il est possible que des résistances émergent à certain niveau et que des compromis doivent être négociés faisant en sorte qu'un projet institutionnel perde de sa cohérence occasionnant une démobilisation de ses membres, voire même des retraits.

Ainsi, ce développement nous fait identifier le champ d'investigation suivant :

**Champ d'investigation no 3 :** Analyser les tensions découlant de la nécessaire mobilisation de différents niveaux institutionnels alors que des résistances, voire des blocages peuvent dénaturer le projet initial à mesure que les acteurs négocient des compromis.



### 3.3 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons défini notre cadre d'analyse, à partir d'une hybridation théorique originale entre le courant de l'entrepreneur institutionnel et l'approche des processus politiques et du processus de cadrage, avec la volonté d'articuler l'agence et la structure à plusieurs niveaux. Comme nous le rappelons dans le Tableau 3.13, nous avons établi que la participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE repose sur deux habilités sociales particulières, à savoir sa capacité à produire des cadres culturels et à développer des stratégies de diffusion de ses idées au sein d'un champ d'action stratégique. Nous avançons en outre que la production de cadres culturels doit donner forme à un système de corégulation de la RSE établissant des rôles et des identités organisationnels renouvelés aux acteurs qui sont appelés à œuvrer à différents paliers, afin d'assurer leur adhésion et leur engagement au sein de ce champ d'action stratégique. Les stratégies de diffusion doivent, pour leur part, cibler des acteurs et des dimensions institutionnelles ayant des implications distinctes et complémentaires au sein du processus d'institutionnalisation.

**Tableau 3.13 : Présentation synoptique de nos dimensions d'analyse**

<b>Variable dépendante :</b> Participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation de la RSE
<p align="center"><b>Dimension no 1 : Production de cadrages culturels</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une conception d'une corégulation de la RSE</li> <li>2. Une conception à différents niveaux institutionnels (coercitif, normatif, cognitif) des rôles et des identités organisationnels des acteurs</li> </ol>
<p align="center"><b>Dimension no 2 : Définition de stratégies de diffusion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciblage d'acteurs ayant des implications distinctes et complémentaires sur le processus d'institutionnalisation d'un champ d'action stratégique</li> <li>2. Actions mobilisant des dimensions institutionnelles distinctes et complémentaires du processus d'institutionnalisation d'un champ d'action stratégique :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Plaidoyer, définition, investissement (<i>pilier coercitif</i>)</li> <li>b. Construction d'identités, transformation de liens normatifs, construction de réseaux normatifs (<i>pilier normatif</i>)</li> <li>c. Mimétisme, théorisation, éducation (<i>pilier cognitif</i>)</li> </ol> </li> </ol>

Pour anticiper les facteurs endogènes et exogènes qui facilitent ou limitent la participation d'une coalition au processus d'institutionnalisation de la RSE, nous avons situé l'action d'une coalition à différentes échelles pour considérer les implications organisationnelles de son pluralisme institutionnel jusqu'aux influences de l'environnement macro-institutionnel. Tel que présenté dans le Tableau 3.14, nous avons identifié trois champs d'investigation que nous considérons particulièrement porteurs pour notre analyse. Au niveau organisationnel, nous envisageons qu'une coalition, c'est-à-dire une organisation qui abrite une pluralité d'acteurs ayant des logiques d'action plus ou moins compatibles, peut être exposée à des tensions tandis

qu'elle cherche à s'inscrire au sein d'un champ d'action stratégique qui peut s'avérer dominée par une logique institutionnelle à laquelle certains membres peuvent s'opposer. Au niveau du champ d'action stratégique, nous anticipons qu'une coalition se heurte à des difficultés alors qu'elle doit conjuguer, dans son action, son rôle en tant qu'organisation des mouvements sociaux et celui d'entrepreneur institutionnel. Enfin, au niveau macro institutionnel, nous avançons qu'une coalition doit assurer un certain degré de cohésion entre ces différents niveaux d'encastresments, ce qui peut représenter un défi compte tenu de la pluralité des identités organisationnelles et des logiques d'action qui la caractérise. Dans le chapitre suivant, nous définissons notre démarche méthodologique.

**Tableau 3.14 : Présentation synoptique de nos champs d'investigation**

**Champ d'investigation no 1 :** Analyser les tensions auxquelles fait face une coalition abritant une pluralité d'acteurs qui ambitionnent de se déployer au sein d'un champ d'action stratégique qui peut être dominé par une logique institutionnelle à laquelle certains de ses membres peuvent s'opposer.

**Champ d'investigation no 2 :** Analyser les tensions découlant de la nécessaire articulation de la double nature d'une coalition, c'est-à-dire son action en tant qu'organisation des mouvements sociaux et en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale.

**Champ d'investigation no 3 :** Analyser les tensions découlant de la nécessaire mobilisation de différents niveaux institutionnels alors que des résistances, voire des blocages peuvent dénaturer le projet initial à mesure que les acteurs négocient des compromis.



## **CHAPITRE IV**

### **DÉFINITION DE NOTRE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans le chapitre précédent, nous avons défini notre cadre d'analyse qui se base sur une combinaison originale entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie des mouvements sociaux. Nous présentons maintenant notre démarche méthodologique pour répondre aux questions et aux hypothèses de recherche que nous avons exposées précédemment. Ce chapitre précise les visées et la nature de notre recherche pour ensuite, établir ses fondements épistémologiques. Après la justification de notre stratégie de recherche, nous présentons notre terrain de recherche pour ensuite détailler nos stratégies de collecte et d'analyse de nos données. Nous discutons des limites de notre démarche méthodologique avant de conclure.

#### **4.1 Visées et nature de la recherche**

Rappelons que nous souhaitons déterminer comment une coalition ONG - syndicats construit une capacité d'action dans le champ d'action stratégique de la RSE et les difficultés auxquelles elle se heurte dans ce processus. Pour cela, nous observons les stratégies qu'une coalition développe pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE avec pour objectif d'établir les tensions qu'elle rencontre à travers ce processus. Nous anticipons en effet qu'une coalition devra aménager des compromis entre des logiques institutionnelles, à la fois complémentaires et contradictoires, qui généreront un ensemble de tensions avec lesquelles les acteurs devront composer. Cette recherche est essentiellement de nature descriptive dans le sens qu'elle vise à décrire avec force détails un processus de création institutionnelle, le but n'étant pas de parvenir à une généralisation théorique, mais bien d'aboutir à une représentation riche de la réalité (Trudel et *al.*, 2007).

Notre démarche méthodologique se veut principalement déductive bien qu'elle laissera place à un travail inductif. En effet, nous souhaitons vérifier la valeur explicative de notre cadre d'analyse tout en faisant émerger à partir de nos données les points de tension, voire de blocage rencontrés par les acteurs dans ce processus. De plus, nous comptons formuler des propositions théoriques qui pourront être testées dans le cadre de futures recherches portant sur l'incursion des syndicats et des ONG dans des champs d'action émergents. Ce choix méthodologique est motivé par le fait qu'une démarche inductive combinée à la méthode de l'étude de cas s'avère particulièrement appropriée pour étudier des phénomènes dynamiques et processuels puisqu'elle permet d'analyser leur complexité en profondeur en tenant compte à la fois des contextes, des contenus et des processus (Langley, 1999; Pettigrew et *al.*, 2001; Musca, 2006).

#### **4.2 Fondements épistémologiques de notre recherche**

En termes de positionnement épistémologique, cette recherche qualitative s'inscrit dans une approche interprétativiste dans la mesure où nous sommes intéressés à connaître comment les acteurs donnent un sens à leur environnement et à leur action (Suddaby et Greenwood, 2009)<sup>72</sup>. Cette approche méthodologique s'épouse bien à l'objectif de notre recherche qui entend étudier plus spécifiquement les tensions émergentes alors que des acteurs se rapportant à des logiques institutionnelles plus ou moins homogènes se confrontent et aménagent des compromis sur le sens de leur action au sein d'un champ d'action stratégique. Or, bien que l'importance des sens et des valeurs dans le processus d'institutionnalisation soit généralement reconnue dans la littérature institutionnelle (Jepperson, 1991; Scott, 1995), les éléments idéationnels

---

<sup>72</sup> Suddaby and Greenwood (2009) identifient quatre approches méthodologiques auxquelles les chercheurs ont recours pour étudier le changement institutionnel : l'approche multivariée qui porte surtout sur les éléments structurels du changement; l'approche interprétativiste qui met en relief les éléments idéationnels; l'approche dialectique qui appréhende une institution comme la manifestation d'une relation de pouvoir; et l'approche historique incluant la construction sociale pour laquelle une institution est le produit de la classe dominante que le chercheur doit déconstruire afin de rendre intelligibles les intérêts en présence.

peinent cependant à être intégrés au plan méthodologique, les aspects structurels étant souvent considérés comme les seuls marqueurs d'un changement institutionnel (Suddaby et Greenwood, 2009). Néanmoins, plusieurs recherches récentes ont exploré le rôle des acteurs en tant qu'interprètes de leurs actions et la manière dont le sens les lie à leurs actions. Rappelons celle de Chemin et Vercher (2011) portant sur le *Collectif de l'Éthique sur l'étiquette* qui s'intéresse à l'articulation faite par les acteurs entre le projet, l'action et les instruments. Cette étude de cas repose sur une analyse des récits recueillis auprès de différents protagonistes du Collectif, représentant plus de dix années d'activités, et se base sur des techniques d'analyse processuelle (Langley, 1999). En considérant les interactions entre les acteurs et les actions par le biais des sens créés, l'étude de cas conduite par Zilber (2002) sur un Centre d'aide destinée à des femmes victimes de viol en Israël met en relief, grâce à une méthode ethnographique, comment l'arrivée de thérapeutes a contribué à transformer la signification de pratiques que cette organisation avait initialement développées comme des actions féministes. Entre autres exemples, la recherche que Yates (2010) a conduite sur les effets de la surreprésentation masculine au sein des structures syndicales quant à leurs actions à l'endroit des femmes et qui se fonde sur une série de quatre études de cas réalisées dans différents contextes institutionnels, participe d'ailleurs de cette tendance. Ainsi, ces devis de recherche nous confortent dans notre choix de réaliser une étude de cas (Yin, 2003) qui se basera sur une combinaison de techniques d'analyse processuelle (Langley, 1999).



### 4.3 Justification de notre stratégie de recherche

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui nous est apparue particulièrement intéressante dans la mesure où celle-ci se prête bien à l'exploration de phénomènes sociaux complexes et peu connus. En outre, l'étude de cas permet de réaliser une analyse en profondeur d'un cas, voire de plusieurs dépendamment du design de recherche retenu, en tenant compte du contexte dans lesquels les phénomènes contemporains à l'étude se déroulent. Yin (2003) décrit d'ailleurs cette méthode dans les termes suivants : « *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundary between phenomenon and context are not clearly evident* » (2003 : 13). Alors que ses détracteurs critiquent vertement cette méthode sous prétexte que le caractère relatif des connaissances produites rendrait impossible toute généralisation théorique<sup>73</sup>, la réalisation d'une analyse contextualisée nous semble au contraire particulièrement porteuse pour notre recherche qui s'intéresse à des phénomènes dynamiques et processuels. Dans notre perspective, le contexte et la structure sont impliqués dans la production de l'action dans la mesure où les acteurs mobilisent des éléments institutionnels existants pour faire progresser leur projet institutionnel (Campbell, 2004; Lawrence et Suddaby, 2006).

Contrairement à ce qu'avancent ses opposants, la méthode de l'étude de cas représente un outil formidable de génération théorique puisque celle-ci permet, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967) et de Strauss (1987), d'investiguer en profondeur les données empiriques pour en dégager des *patterns* jusqu'à parvenir un certain degré d'abstraction théorique (Musca, 2006). Plusieurs se sont évertués à

---

<sup>73</sup> Nous n'aborderons pas ici les sempiternels débats entourant la validité scientifique de l'étude de cas qui continue néanmoins à alimenter les passions au sein de la communauté de chercheurs. À ce propos, nous invitons les lecteurs à lire le Chapitre IV de la thèse de M-A Hennebert (2008) qui relate en détail les âpres discordes sur cette méthode entre les tenants de l'École de Chicago, qui l'a rendue populaire, et les tenants de l'Université de Columbia de New York qui défendait avec ferveur les méthodes statistiques. Ce conflit ouvert aura largement nui à la reconnaissance de la méthode de l'étude de cas qui continue d'ailleurs à souffrir de certains préjugés quant à sa validité scientifique.

formuler des recommandations pour augmenter le potentiel de généralisation des résultats à partir de cette méthode de recherche : Eisenhardt (1989) préconise à cet égard la réalisation d'étude de cas multiples en vue de les comparer pour ainsi faire émerger une théorie. Flyvbjerg (2003), en fervent défenseur des vertus de l'étude de cas unique, argue que le potentiel de génération théorique réside plutôt dans le choix du cas que l'on devrait sélectionner en fonction de nos attentes par rapport à son contenu informationnel.

Dans cette perspective, Flyvbjerg identifie 4 stratégies de sélection d'un cas : le cas « extrême » ou « déviant », le cas de « variation maximale », le cas « critique » et le cas « paradigmatique » (2003 : 426). Le cas « extrême » ou « déviant » fait référence à un cas dont la nature est si rare qu'il est intéressant de l'étudier. Cette stratégie de sélection vise à obtenir un point de vue particulièrement dramatique sur la réalité et son efficacité s'est d'ailleurs illustrée à travers des études de cas aujourd'hui bien connus tel que le Panoptique de Foucault. Yin (2003) précise d'ailleurs que cette forme d'étude de cas est plus commune en psychologie clinique où des syndromes peuvent être étudiés sur la seule base de leur rareté. En revanche, un « cas critique » revêt d'une importance stratégique par rapport à un problème général. En effet, la réalisation d'un seul cas peut confirmer, mettre en question ou renforcer une théorie lorsque celui-ci réunit toutes les conditions pour la tester. Cette stratégie de sélection est donc plus appropriée pour une démarche hypothético-déductive. Le « cas paradigmatique » est un cas qui met en lumière des caractéristiques scientifiques plus fondamentales. Celui-ci peut servir de point de référence, voire devenir l'élément fondateur d'une école de pensée. Enfin, les « cas de variation maximale » se basent sur plusieurs cas qui se distinguent sur une seule dimension, et dont la comparaison permet d'en déduire ses effets sur le processus et le résultat. Ainsi, Flyvbjerg démontre que la méthode de l'étude de cas, si celle-ci est sélectionnée adéquatement en fonction des objectifs de recherche et des informations nécessaires à sa réalisation, peut s'avérer une source significative d'avancées théoriques.



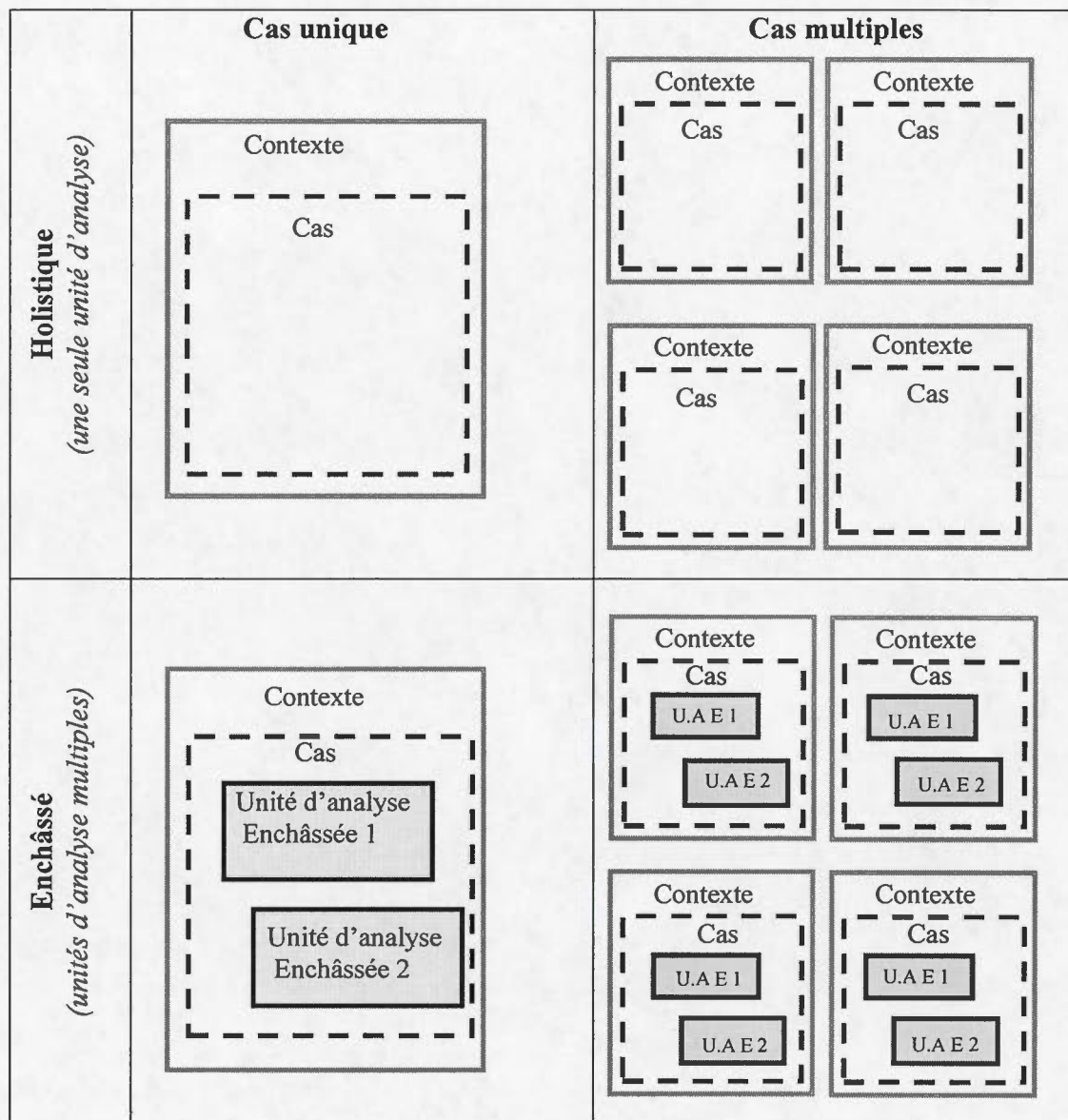
Les travaux de Yin (2003) permettent de préciser davantage les grands types de design d'études de cas qui s'offrent à nous. Comme présenté sur la Figure 4 suivante, Ying distingue quatre types d'études de cas, selon si l'étude porte sur un ou plusieurs cas (cas unique *versus* cas multiples) et comprend une ou plusieurs unités d'analyse au sein des cas (perspective holistique *versus* perspective enchâssée). Lorsque les chercheurs ont le choix et disposent de ressources suffisantes, Yin préconise la réalisation de cas multiples, que ce soit dans une perspective holistique ou enchâssée, afin de s'assurer de la réplication des résultats. Néanmoins, l'auteur reconnaît que ce design de recherche est particulièrement difficile pour des chercheurs indépendants. À titre d'exemple, les études longitudinales de cas multiples portant sur le changement réalisées par Pettigrew (1985, 1990) ont nécessité le soutien d'une équipe de chercheurs employés à temps plein. L'étude de cas unique est néanmoins une stratégie de recherche fréquente en sciences de la gestion (Musca, 2006). En plus des cas « extrême » et « critiques » déjà discutés, Yin identifie le cas « représentatif » ou « typique » qui se base sur des situations communes et partagées et dont les résultats s'appliquent par conséquent à une majorité d'individus; le cas « révélateur » qui porte sur des situations généralement inaccessibles aux chercheurs; et enfin, le cas « longitudinal » qui s'intéresse à un cas que l'on observe à différents moments pour évaluer son évolution. En effet, les données sont recueillies au cours d'au moins deux périodes distinctes, la condition étant que les sujets soient comparables, et l'analyse consiste à distinguer différentes phases de développement et à retracer l'évolution de certaines conditions (Musca, 2006). L'avantage de ce design de recherche est qu'il favorise une compréhension approfondie d'un cas, et la période sur laquelle s'étire l'analyse, permet de s'assurer que les données soient bien interprétées renforçant ainsi la validité interne des résultats (Yin, 2003).

Dans la Figure 4.4 suivante, Yin spécifie également qu'une étude de cas peut comprendre une ou plusieurs unités d'analyse. Dans la perspective holistique, le cas est considéré dans son ensemble dans la mesure où il ne peut être subdivisé en unités



logiques. Selon Yin, ce design de recherche comporte le risque de produire une analyse floue et abstraite, sans valeur explicative, ne rendant pas compte de la complexité et de la richesse du phénomène à l'étude. En revanche, la perspective enchâssée fractionne le cas en unités logiques qui peuvent se cristalliser sur des catégories d'acteurs, des programmes spécifiques, des unités administratives, etc. Ce design de recherche offre plusieurs avantages vu que le chercheur a la possibilité d'approfondir l'analyse, de multiplier les angles d'approche, voire de confronter les explications concurrentes et de les tester d'une unité à l'autre augmentant ainsi la validité interne du construit. La perspective enchâssée comprend néanmoins le risque de noyer dans les détails le chercheur qui peut perdre de vue le cas dans son ensemble. Il ne faut donc pas sous-estimer la capacité dont doit faire preuve le chercheur pour organiser la quantité importante de données colligées et donner un sens à la diversité des points de vue posés sur la réalité.

Figure 4.4 : Les grands types de design de recherche selon Yin (2003)



Extrait de Yin (2003 : 40)

Cette discussion portant sur la validité scientifique de la méthode de l'étude de cas et sur les précautions à prendre lorsqu'il s'agit sélectionner un ou plusieurs cas, nous conduit à présent à définir le design de notre propre recherche. Compte tenu des contraintes de temps et de ressources ainsi que l'obligation de résultats concrets auxquelles nous sommes soumis dans le cadre d'une thèse, nous avons opté pour la réalisation d'une étude de cas unique (Musca, 2006). Plus précisément, nous avons retenu l'étude de cas unique avec un design enchâssé, dont la particularité est de comporter d'au moins deux unités d'analyse, ce qui permet d'approfondir certaines dimensions et de réaliser des comparaisons entre elles dans l'optique d'une génération théorique (Yin, 2003).

Par ailleurs, le choix de réaliser une étude de cas unique avec un design enchâssé s'harmonise à notre démarche méthodologique qui se veut également inductive. En facilitant l'établissement de comparaisons de données approfondies, la définition d'unités d'analyse enchâssées peut contribuer significativement à notre effort de génération théorique. Langley (1999) souligne d'ailleurs qu'il est possible, sur la base d'une comparaison entre plusieurs unités d'analyse au sein d'un même cas, d'explorer différentes facettes d'un même processus et de retracer son évolution en procédant à des comparaisons diachroniques et synchroniques. Dans notre perspective, il s'agit d'offrir des comparaisons approfondies des stratégies que des syndicats et des ONG définissent, des relations qu'ils construisent ainsi que des tensions qu'ils rencontrent, à travers l'analyse du processus de création de deux coalitions qui cherchent à s'établir dans des champs d'action émergents.

Ainsi, notre étude de cas porte sur l'incursion de syndicats et d'ONG dans de nouveaux champs d'action. Nos unités d'analyse se cristallisent sur deux coalitions qui évoluent dans des champs connexes, ceux de la solidarité internationale et de la responsabilité sociale. Ces deux coalitions ont la particularité d'être inter-reliées au



plan organisationnel : le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) qui a été créé, en 1975, avec un mandat d'éducation populaire à la solidarité ouvrière, abrite depuis sa formation, en 2003, la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) qui devait, pour sa part, sensibiliser la population à l'existence des ateliers de misère et développer des alternatives pour contrer leur prolifération. Composées d'acteurs homogènes quant à sa composante syndicale, ces deux coalitions avaient pour vocation de rallier des ONG et des groupes communautaires autour de leur mission respective. Dans ce qui suit, nous justifions notre choix de définir ces deux coalitions comme nos unités d'analyse.

#### **4.4 Choix de nos unités d'analyse**

Nous avons défini le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) comme nos deux unités d'analyse puisque ces coalitions offraient la possibilité d'étudier la manière dont des syndicats et des ONG développaient conjointement des stratégies pour participer à un champ d'action en émergence. Si notre choix s'est arrêté, en premier lieu, sur la CQCAM dont l'intervention se situait directement au sein du champ d'action de la RSE, il nous est apparu néanmoins nécessaire de considérer le CISO qui l'abritait. Celui-ci s'est avéré avoir un effet direct sur la logique d'action développée par la CQCAM. De plus, le champ d'action de la solidarité internationale dans lequel les acteurs étaient engagés, depuis 1975, par le biais du CISO, préfigure leur intervention dans les domaines de la consommation responsable. Ces acteurs qui étaient impliqués essentiellement dans des processus politiques institutionnels, étaient à la recherche de nouveaux leviers d'action pour faire directement pression sur les entreprises et faire émerger de nouvelles sources de normativité au sein des marchés. Nous présentons brièvement leur mandat ainsi que leurs caractéristiques organisationnelles respectives.

Le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) est une organisation créée en 1975 par plusieurs syndicats québécois dont la mission « [...] est de développer la solidarité internationale en renforçant les liens entre les travailleuses et les travailleurs d'ici et du Sud en lutte pour le respect de leurs droits, pour de meilleures conditions de travail et pour l'instauration d'une société plus juste et démocratique » (CISO, 2007c : 2). Les statuts du CISO prévoient de réunir autour de sa mission à la fois des individus, des syndicats et des organisations populaires et communautaires. En effet, le CISO comprend quatre catégories de membres :

- Le Groupe A réunit des centrales syndicales, des fédérations nationales, des sections nationales d'un syndicat pancanadien et des syndicats non affiliés à une fédération ou à une centrale syndicale membre. Cette catégorie comprend cinq organisations syndicales : la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) et le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ). Les organisations qui ne représentent pas plus de 30 000 adhérents, ne font cependant pas partie de ce groupe.
- Le Groupe B regroupe toutes les autres organisations syndicales qui ne sont pas dans le Groupe A. Cette catégorie réunit environ 50 organisations syndicales.
- Le Groupe C comprend les groupes populaires et communautaires ainsi que des collectifs de jeunes et de femmes. En 2007, le CISO comptait officiellement trois membres dans cette catégorie : Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, Comité d'action des citoyennes et des citoyens de Verdun et la Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ).
- Le Groupe D est constitué de membres individuels. Cette catégorie regroupait une centaine d'individus.

Dans l'Annexe B, nous présentons la liste des membres officiels du CISO en 2007.

Au moment de la création de la CQCAM, en 2003, il a été décidé de confier son secrétariat au CISO qui s'est chargé de réunir les fonds nécessaires pour le recrutement d'un employé à temps plein. Après avoir mené au Québec plusieurs campagnes dénonçant la prolifération des ateliers de misère, la CQCAM fait la promotion, à compter de 2007, de l'adoption de politiques d'approvisionnement responsable (PAR), un instrument visant à contrôler leur impact social et environnemental. Tel que présenté dans le Tableau 4.15, la CQCAM réunissait, en 2007, trois centrales syndicales (FTQ, CSN, CSQ), 12 fédérations (dont deux fédérations étudiantes), trois conseils régionaux et une section locale, neuf organisations issues du mouvement de solidarité internationale, trois organisations militant pour la défense et la promotion des droits humains, trois organisations promouvant la consommation responsable (dont une coalition étudiante) et une organisation œuvrant pour les droits des femmes.



Tableau 4.15 : Les organisations officiellement membres de la CQCAM en 2007

<b>Syndicats</b>	<b>Centrales syndicales</b>	Centrale des syndicats du Québec (CSQ) Confédération des syndicats nationaux (CSN) Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ)
	<b>Fédérations syndicales</b>	Alliance pour la fonction publique du Canada – Québec (AFPC Québec) Fédération autonome du collégial (FAC)* Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ)* Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ) Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP-FTQ) Syndicat conseil du Québec unis (UNITE-HERE-FTQ) Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau (SEPB Québec) Syndicats des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) Syndicat des Métallos Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP-FTQ) Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC-FTQ)
	<b>Conseils régionaux</b>	Conseil central de Québec Chaudière Appalaches (CSN) Conseil régional FTQ du Montréal métropolitain Conseil régional FTQ de Québec Chaudière Appalaches
	<b>Section locale</b>	Syndicat des employées et employés de l'UQAM (SEUQAM-SFPQ 1294)
<b>Organisations non gouvernementales</b>	<b>Solidarité internationale</b>	Centre international de solidarité ouvrière (CISO) Aide internationale pour l'enfance (AIPE) Au Bas de l'échelle Carrefour Tiers-Monde (CTM) Oxfam Québec Plan Nagua Mer et Monde Centre des travailleurs et des travailleuses immigrantes (CTI) Solidarité populaire Estrie (SPE)
	<b>Droits humains</b>	Amnistie internationale Ligue des droits et libertés Comité pour les droits humains en Amérique Latine (CCDHAL)
	<b>Consommation responsable</b>	Equiterre Éthiquette Coalition étudiante Trans-Actions responsables (CÉTAR)*
	<b>Droits des femmes</b>	FEM International

\* Organisation du mouvement étudiant

À la suite de ce premier constat, nous avons pris l'initiative d'organiser une première rencontre, en décembre 2007, avec le président du conseil exécutif et la coordinatrice du CISO pour vérifier leur intérêt à collaborer à la réalisation d'une telle recherche et nous assurer également un accès exclusif au CISO, à la CQCAM et à l'ensemble de leurs membres. Sur la base de cet accord, nous avons pu commencer notre travail d'observation participante.

À présent, nous définissons sommairement les aspects relatifs à la gouvernance interne du CISO et de la CQCAM.

#### *4.4.1 Le Centre international de solidarité ouvrière (CISO)*

Le CISO est une organisation sans but lucratif incorporée en vertu de la 3<sup>ème</sup> partie de la Loi des compagnies qui rassemble autour de sa mission l'ensemble des centrales syndicales du Québec, à l'exception de la Centrale syndicale démocratique (CSD). Depuis sa création en 1975, le CISO se veut un lieu de convergence des actions menées par les organisations syndicales dans le domaine de la solidarité internationale. Avant d'être un organisme de coopération internationale tel que nous le connaissons aujourd'hui, le CISO fut à l'origine une conférence internationale qui a réuni en juin 1975, à Montréal, plus de 600 délégués syndicaux du Québec, du Canada, de plusieurs pays d'Amérique latine, du Monde Arabe et d'Afrique. Cette conférence organisée à l'initiative de Michel Chartrand, alors président du Conseil central de Montréal (CCMM) de la CSN, prenait place dans un contexte international dominé par les luttes nationales et la guerre froide qui marqueront durablement l'orientation idéologique du CISO.

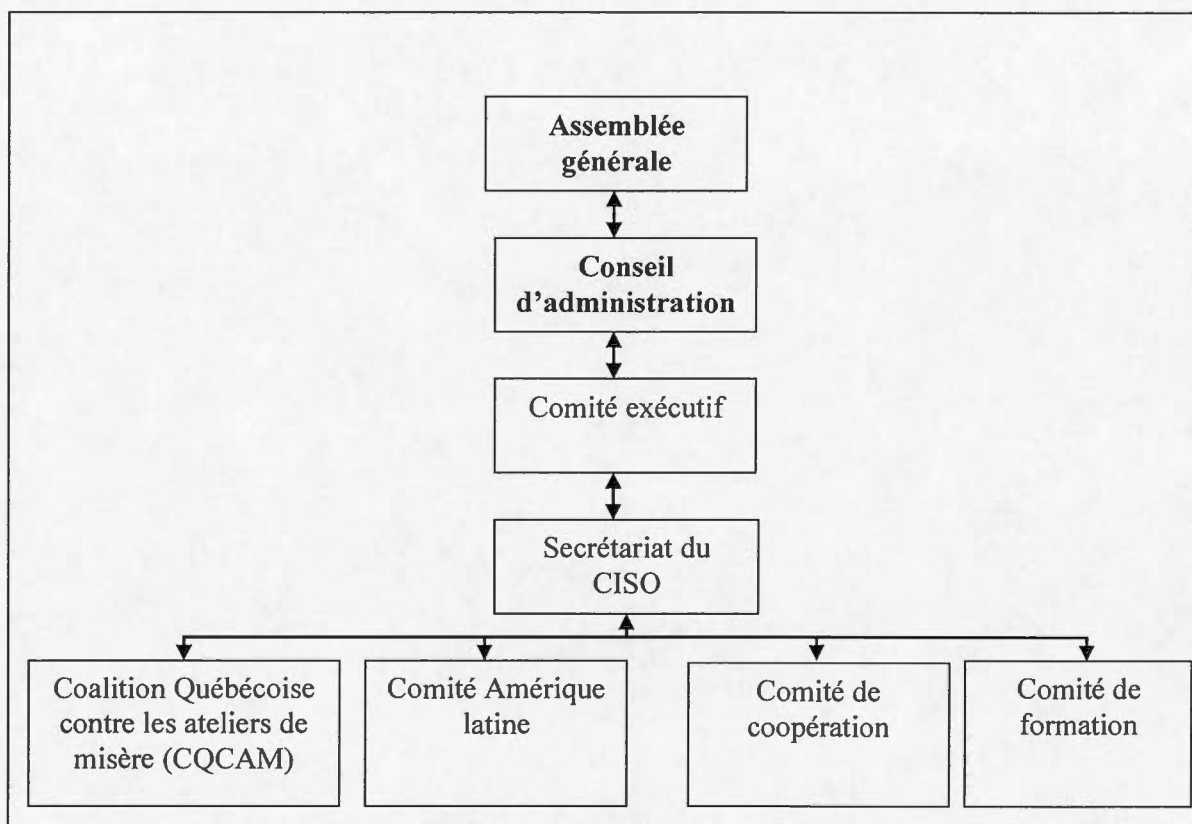
Depuis 1992, le CISO comprend deux instances décisionnelles au sein desquelles chaque catégorie d'affiliés a voix au chapitre, c'est-à-dire le Conseil d'administration et l'Assemblée générale, et compte trois Comités permanents et un secrétariat :

- Les membres de l'Assemblée générale, qui sont délégués par l'ensemble des organisations affiliées au CISO, approuvent les orientations formulées par le Conseil d'administration et les Comités permanents ;
- Les membres du Conseil d'administration, qui sont élus par l'Assemblée générale, nomment les responsables du Conseil exécutif qui seront en charge de la gestion de l'organisation ;
- Les Comités consultatifs, qui sont composés de militants ayant une expérience significative dans le domaine de la solidarité internationale, alimentent ces deux instances pour la définition des orientations stratégiques du CISO : ces Comités proposent au Conseil d'administration des programmes d'activités qui seront, une fois adoptés par l'Assemblée générale, exécutés par l'équipe du secrétariat du CISO.

Le mandat et le mode de fonctionnement de ces différentes instances sont présentés en détail dans l'Annexe C. Sur la Figure 5 suivante, nous avons représenté la structure du CISO qui se caractérise par l'existence de deux instances décisionnelles au sein desquelles participe une pluralité d'acteurs. En plus de la CQCAM qu'il abritait, le CISO comprenait, en 2007, trois comités consultatifs : le Comité formation, le Comité Amérique latine et le Comité de coopération qui réunissaient des représentants des organisations membres et des militants pour conduire des mandats spécifiques.



**Figure 4.5 : Structure décisionnelle du CISO en 2007**



#### 4.4.2 *La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM)*

La CQCAM a été créée en janvier 2003, dans la foulée d'un colloque consacré aux ateliers de misère organisé à Montréal par la FTQ, qui a réuni des représentants de plus de vingt-cinq organisations. À l'issue de ce colloque, ces organisations désirant continuer le travail de conscientisation aux ateliers de misère tout en proposant des alternatives contre leur prolifération, il a été convenu de créer la CQCAM dont la coordination a été confiée au CISO.

Depuis sa création, la coalition cherche à sensibiliser le grand public à l'existence des ateliers de misère qu'elle définit comme « une usine ou un atelier de production dans lequel les normes minimales du travail c'est-à-dire : le libre choix de l'emploi et l'abolition du travail forcé (conventions 25 et 109 de l'OIT), la liberté d'association et le droit à la négociation collective (conventions 87 et 89), l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182), la non-discrimination en matière d'emploi (conventions 100 et 111), des conditions de travail décent (article 24 de la DUDH) et un salaire permettant de couvrir les besoins fondamentaux (article 23) ». Influencée par les autres collectifs du mouvement international *anti-sweatshop*, la CQCAM a d'abord concentré ses activités autour de la lutte aux ateliers de misère dans le secteur du vêtement et du textile. À partir de 2006, elle a cependant élargi son travail aux ateliers de misère en général, c'est-à-dire tous domaines confondus, pour s'intéresser à une diversité de secteurs tels que l'électronique, les agences de placement, etc. L'élargissement de son mandat l'a d'ailleurs incité à reformuler la notion d'atelier de misère pour inclure les lieux de travail situés à l'extérieur et intégrer l'idée d'isolement psychologique des travailleurs (i.e. la forêt et les travailleurs sylvicoles).

En plus de son mandat d'éducation populaire, la CQCAM interpelle les gouvernements pour obtenir des modifications réglementaires incitatives quant au respect du droit du travail et allant dans le sens d'une plus grande transparence. La

CQCAM fait également pression sur les entreprises en rendant publiquement compte de leur performance sociale et environnementale, en ce qui concerne plus spécifiquement la manière dont elles mettent en œuvre leur politique d'approvisionnement responsable (PAR) ou leur code de conduite pour les fournisseurs. Alors que ces leviers d'action sont couramment utilisés par les coalitions du mouvement *anti-sweatshop*, la CQCAM a la spécificité de compter sur les syndicats pour mettre en œuvre au sein de leur propre organisation les instruments promus par la coalition ou pour les négocier avec des entreprises et des institutions publiques (municipalités, universités, commissions scolaires, etc.). Ces mécanismes visent à garantir que les produits vendus par les entreprises ont été fabriqués dans des conditions responsables, c'est-à-dire respectant les normes minimales internationales et locales. La CQCAM exige également que les lieux de fabrication des produits soient rendus publics et que les conditions de travail aient été vérifiées par un auditeur indépendant.

Pour ses actions, le coordonnateur de la CQCAM qui occupe le poste de chargé de projet au CISO, tient son mandat d'un Comité de coordination (le CoCo) composé de représentant(e)s des organisations syndicales et des ONG membres. À partir de 2008, c'est-à-dire l'année où nous avons commencé nos observations participantes, les membres les plus actifs au Comité de coordination étaient les représentants de la CSQ, de la FTQ, de la CSN, du CCMM-CSN, du SCFP-FTQ, du SEPB-Québec, d'Oxfam Québec et d'Amnistie internationale (AI). Dans le Tableau 4.16, nous présentons les membres de comité tel qu'il était composé au moment où nous avons entrepris nos observations participantes.



**Tableau 4.16 : Membres du Comité de coordination de la CQCAM (2008)**

<b>Syndicats</b>	Centrale des syndicats du Québec (CSQ) Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) Confédération des syndicats nationaux (CSN) Conseil central du Montréal Métropolitain (CCMM-CSN) Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ) Syndicat des employées et employés professionnel(le)s et de bureau (SEPB-Québec)
<b>ONG</b>	Centre international de solidarité ouvrière (CISO) Amnistie internationale-section canadienne francophone (AI) Oxfam Québec Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ)

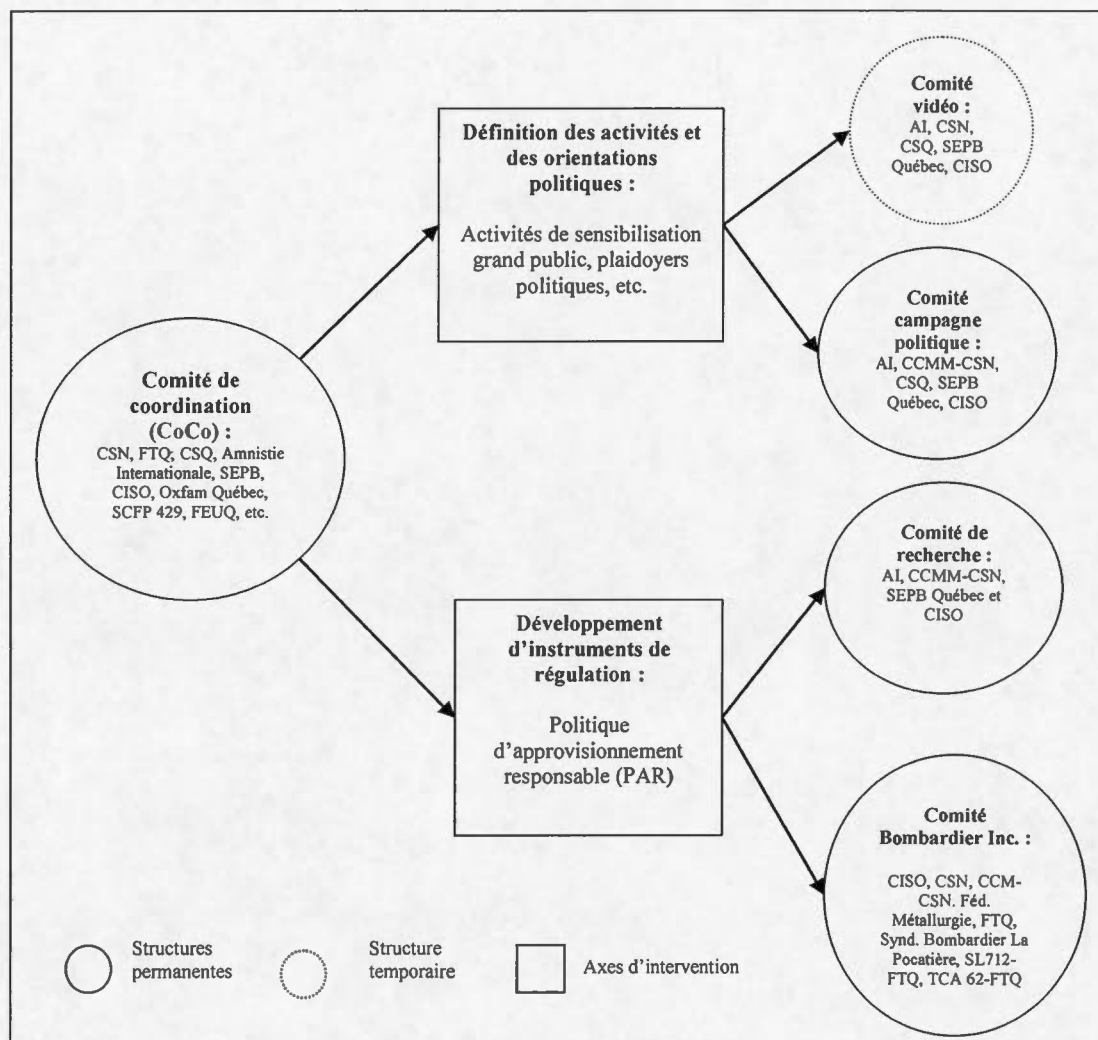
Tel que présenté sur la Figure 4.6, le Comité de coordination décide des activités et des orientations stratégiques de la CQCAM. Ce comité planifie, par exemple, les activités de sensibilisation destinées au grand public qui peuvent prendre la forme d'un colloque sur les PAR, d'un documentaire sur le développement durable, etc. Pour le volet politique de ses actions, il peut mandater un comité *ad hoc* pour que la CQCAM participe à une commission spécifique, comme ce fut le cas en 2007, lors des consultations publiques portant sur la Stratégie gouvernementale en matière de développement durable. Le Comité de coordination a également constitué un Comité politique permanent réunissant des membres intéressés de la CQCAM pour définir et mettre en œuvre des actions sur ce front.

Le Comité de coordination définit également les aspects normatifs et procéduraux des instruments de régulation qu'elle promeut, c'est-à-dire les codes de conduite et les PAR. Selon les orientations décidées par le Comité de coordination, un Comité de

recherche, composé des membres les plus actifs de la CQCAM, produit entre autres des guides sectoriels pour les PAR afin de faciliter la diffusion de cet instrument. Entre 2008 et 2011, le Comité de recherche a coordonné la réalisation d'une recherche sur les PAR des entreprises publiques et privées, et des institutions publiques.

En 2007, la CQCAM a mis sur pied le Comité intersyndical Bombardier Inc. qui réunit les représentants des sections locales de Bombardier Aéronautique et de Bombardier Transport, des centrales syndicales et des fédérations. Depuis sa création, le Comité intersyndical Bombardier Inc., auprès duquel la CQCAM agit en tant que ressource, a rencontré la direction de Bombardier Aéronautique à trois reprises en vue de négocier la participation des organisations syndicales pour la mise en œuvre d'une politique d'approvisionnement responsable.

**Figure 4.6 : Mandat du Comité de coordination et structure de la CQCAM**



Le Comité de coordination constitue également des comités temporaires pour la réalisation de projets spécifiques comme celui créé en 2008 pour l'organisation d'un colloque sur les PAR et qui réunissait plusieurs syndicats, Amnistie Internationale, le CÉTAR et le CISO. Constitué en janvier 2009, le Comité vidéo, qui réunissait les centrales syndicales, Amnistie Internationale et le CISO, a travaillé à la réalisation d'un documentaire portant sur le développement durable qui visait à définir et à



illustrer l'importance du pilier social de ce triptyque. Ce documentaire intitulé *Les oubliés du développement durable* a été lancé en juin 2010, lors de l'Assemblée générale du CISO.

La coalition a également mis sur pied des tables régionales qui avaient pour vocation d'inscrire les PAR au sein de contextes locaux spécifiques. Trois tables régionales ont été créées : les Comités de l'Université Laval, de la Ville de Montréal et de la Ville de Québec. Ces comités réunissaient des sections locales et des ONG membres de la CQCAM. Par exemple, le Comité de la Ville de Montréal comprenait un représentant du Conseil régional de la FTQ, du CCMM-CSN, de la FTQ et du CISO. Le Comité de la Ville de Québec réunissait pour sa part Carrefour Tiers-Monde, le Conseil régional FTQ, Oxfam Québec et le CISO. Depuis 2008, la CQCAM participe à l'Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnements responsables (ECPAR) qui réunit une douzaine d'entreprises privées, publiques et parapubliques, des ONG, des centres de recherche et des experts-conseils du Québec pour optimiser leurs efforts en approvisionnement responsable et exercer un effet d'entraînement sur les marchés. La CQCAM y participe activement pour y faire valoir les enjeux sociaux. Les tables régionales ont été dissoutes en 2010 pour concentrer les efforts de mobilisation de la CQCAM à l'ECPAR.

Pour son financement, chaque organisation verse une cotisation annuelle pour devenir membre. De plus, la CQCAM dépose des demandes de subvention à différents fonds pour assurer le financement de ses activités tel que le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), etc. La coalition bénéficie aussi du soutien logistique du CISO.

#### 4.5 Stratégie de collecte de données

Notre stratégie de collecte de données reposait sur les méthodes les plus usuelles pour la réalisation d'une étude de cas, à savoir des observations participantes, la réalisation d'entrevues semi-dirigées et l'analyse de documents internes et autres (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Patton, 2006). Notre collecte de données a commencé en 2007 par deux entrevues exploratoires, la première avec la coordinatrice du CISO et la deuxième avec la coordonnatrice de la CQCAM. Le but de ces rencontres était de préciser les aspects liés à la gouvernance de ces deux organisations en vue de planifier notre travail d'observations participantes. Nous avons présenté, au préalable, notre démarche aux membres du Conseil d'administration du CISO pour établir auprès des membres de la communauté notre statut de chercheure. S'en est suivie notre participation aux réunions du comité de coordination de la CQCAM qui étaient généralement organisées sur une base mensuelle et qui réunissaient les représentants des syndicats et des ONG impliqués dans les décisions portant sur ses orientations stratégiques. À l'issue de chaque réunion, nous avons pris soin de retranscrire dans un journal ethnographique, la teneur des échanges auxquels nous avons assisté en y annotant nos observations. À partir de l'automne 2007, nous avons participé aux événements publics que le CISO organisait, parfois de manière conjointe avec la CQCAM, tels que les assemblées générales, les séminaires de formation, les conférences publiques, etc. Au terme de notre terrain, nous avons assisté à une trentaine de réunions organisées par la CQCAM et le CISO, entre les mois de décembre 2007 et de mars 2013, et à une quinzaine d'événements destinés aux grands publics sur la même période.

En plus de nos observations participantes, nous avons réalisé au total 31 entrevues semi-dirigées avec 27 répondants. Pour le CISO, nous avons conduit 13 entrevues auprès de 11 répondants, principalement au cours de l'hiver 2011 : six représentants syndicaux membres du Conseil d'administration du CISO ( $n = 6$ ), une chargée de

projet au CISO entre 2007 et 2011 et une chargée de projet employée en 2009 (n = 2), le coordonnateur du CISO entre 1995 et 2005 que nous avons vu deux fois, la coordinatrice du CISO entre 2006 et 2010 que nous avons également rencontré deux fois, et la coordinatrice du CISO entre 2010 jusqu'à aujourd'hui (n = 5). Dans le cadre de ces entrevues, nous les avons interrogés sur (1) leur trajectoire personnelle ; (2) leur implication au sein du CISO ; (3) les relations inter-organisationnelles entre les acteurs, (3) les convergences inter et intra-mouvements dans le domaine de la coopération internationale et les défis rencontrés à ce chapitre ; (4) les aspects reliés à la gouvernance du CISO ; et (5) les actions de la CQCAM. Dépendamment de l'intervenant, nous avons identifié également des actions spécifiques auxquelles il/elle avait pris part et/ou des points précis à discuter pouvant être un événement particulier, des conflits éventuels, etc. sur lesquels il/elle était en mesure de nous renseigner.

Pour la CQCAM, nous avons réalisé 18 entrevues semi-dirigées avec 16 répondants, entre l'été et l'automne 2014. Ainsi, nous avons rencontré quatre coordinateurs de la CQCAM dont l'une à deux reprises (n = 5), sept représentants syndicaux impliqués au sein du Comité de coordination (dont deux présidaient des sections locales) (n = 7), un représentant d'une ONG militant pour les droits humains (n = 1), deux représentants de syndicats locaux membres du Comité intersyndical Bombardier Inc. (n = 2), et deux consultants en RSE pour les entendre sur l'implication de la CQCAM au sein de l'ECPAR (n = 2). Dans le cadre de ces entrevues, nous les avons interrogés sur (1) leur trajectoire personnelle ; (2) leur implication à la CQCAM ; (3) les relations inter-organisationnelles entre les acteurs, (3) les actions développées par la CQCAM et les difficultés rencontrées dans ce processus ; (4) les aspects reliés à la gouvernance de la CQCAM ; et (5) les relations avec le CISO. Dépendamment de l'intervenant, nous avons identifié également des actions spécifiques et/ou des points précis à discuter pouvant être un événement particulier, des conflits éventuels, etc. sur lesquels il/elle était en mesure de nous renseigner.



La durée des entrevues oscillait généralement entre une heure et deux heures. Ils commençaient par la présentation générale de notre recherche. S'en suivait la signature de l'entente de confidentialité dans laquelle nous nous engageons à ne pas dévoiler le nom des participants et « anonymiser » leurs propos s'ils devaient être cités dans le corps de la thèse. Pour lire les termes de l'entente de confidentialité, vous pouvez vous rapporter à l'Annexe F où elle est reproduite dans son intégralité. Les participants étaient ensuite invités à signer le formulaire de consentement qui atteste que la chercheuse leur a fait part de leurs droits, à savoir qu'ils peuvent se retirer du projet, sans préavis et à tout moment, qu'ils peuvent refuser de répondre à une question, mettre un terme à l'entrevue, annuler leur consentement, et interdire l'utilisation de leurs propos. Ce document est aussi reproduit dans l'Annexe F.

Afin d'assurer une triangulation de nos données, nous avons considéré d'autres sources tels que les documents internes de l'organisation et les articles de presse et de périodique. Ceci nous a permis de corroborer avec d'autres sources certains éléments avancés par des répondants sur la seule base de leur mémoire qui peut s'avérer moins précise avec le temps. Nous avons colligé auprès de la CQCAM et du CISO une quantité importante de documents d'archives, c'est-à-dire des rapports annuels, des rapports de stage, des procès-verbaux des réunions du Comité de coordination, des rapports de recherche, des mémoires déposés dans le cadre de commissions parlementaires, des plaidoyers, etc. Cet important corpus qui retrace plus de 35 années d'activités menées par le CISO et les dix années d'activités de la CQCAM, représente plus d'une cinquantaine de rapports publics et plus d'une centaine de procès-verbaux et autres documents internes. L'ensemble de nos données primaires et secondaires ont été analysées suivant une stratégie que nous préciserons dans ce qui suit.

#### **4.6 Stratégie d'analyse de données**

Pour analyser et interpréter nos données, nous avons eu recours à la stratégie narrative et l'analyse de contenu qui se prêtent bien à l'analyse processuelle (Langley, 1999 ; Miles et Huberman, 1994). Ainsi, la stratégie narrative nous a permis de constituer, à partir des documents d'archives collectés, des témoignages recueillis et de nos observations participantes, une histoire détaillée de l'action du CISO et de la CQCAM depuis leur création jusqu'à ce jour. À partir de cet historique précis, nous avons été en mesure de procéder à son découpage en différentes phases de développement pour lesquelles nous analysons les motivations et la forme d'engagement des acteurs, les tensions rencontrées dans ce processus de création institutionnelle en le situant autant que possible dans son contexte politique et économique. Par ailleurs, nous avons eu recours à l'analyse de contenu pour identifier les points de tension et de blocage rencontrés par les acteurs dans le cadre de processus de création de coalitions. Nous rappelons dans le Tableau 4.17 les trois champs d'investigation qui nous entendions explorer de façon ouverte pour préciser les tensions rencontrées dans le cadre de ce processus. Par ailleurs, cette approche méthodologique nous est apparue particulièrement congruente avec notre démarche générale de recherche qui visait à enrichir notre cadre d'analyse et proposer des propositions théoriques pour de futures recherches.

**Tableau 4.17 : Rappel de nos champs d'investigation**

<p><b>Champ d'investigation no 1 :</b> Analyser les tensions auxquelles fait face une coalition abritant une pluralité d'acteurs qui ambitionnent de se déployer au sein d'un champ d'action stratégique qui peut être dominé par une logique institutionnelle à laquelle certains de ses membres peuvent s'opposer.</p>
<p><b>Champ d'investigation no 2 :</b> Analyser les tensions découlant de la nécessaire articulation de la double nature d'une coalition, c'est-à-dire son action en tant qu'organisation des mouvements sociaux et en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale.</p>
<p><b>Champ d'investigation no 3 :</b> Analyser les tensions découlant de la nécessaire mobilisation de différents niveaux institutionnels alors que des résistances, voire des blocages peuvent dénaturer le projet initial à mesure que les acteurs négocient des compromis.</p>

Dans ce qui suit, nous présenterons de manière systématique comment nous avons analysé des données colligées, au cours de notre terrain.

La première étape de notre travail d'analyse a été de mettre en ordre sous forme narrative les données secondaires recueillies. Cette étape nous a permis d'une part, d'identifier les données à recueillir dans le cadre de nos entrevues semi-dirigées et d'autre part, de pressentir certains schémas d'interprétation, voire même d'envisager nos premiers éléments théoriques. La deuxième étape a consisté à coder nos données afin de les ordonner, de les comparer systématiquement et de générer des interprétations. Après la retranscription de nos entrevues ( $n = 28$ ), nous les avons analysés en utilisant le logiciel Atlas.ti afin de procéder à une codification systématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Nous avons donc procédé au traitement de nos données en suivant trois étapes de codification qui conduisent progressivement, et de façon non-linéaire, à un degré



d'abstraction théorique. Lors de la création de nos codes, nous avons gardé en tête la typologie des différents types de codes proposée par Miles et Huberman (1994 : 51-54), à savoir les codes descriptifs, les codes interprétatifs et les codes conceptuels. Les codes descriptifs représentent la description exacte d'un phénomène tel qu'expliqué par le répondant, le code reprenant un mot précis ou une chose spécifique de son témoignage. Les codes interprétatifs sont créés à mesure que les connaissances du contexte se précisent et ils représentent un certain degré d'abstraction puisqu'il s'agit de se détacher des propos du répondant en les interprétant. Enfin, les codes conceptuels correspondent à l'émergence de nouveaux concepts ou enrichissent des concepts évoqués dans la littérature. Sur la base de ce travail, nous avons d'ailleurs formulé six propositions théoriques pour de futures recherches qui s'intéresseront à l'incursion des syndicats et des ONG dans de nouveaux champs d'action. Celles-ci sont présentées dans le Chapitre VII.

#### **4.7 Limites de l'approche méthodologique retenue**

La principale limite se situe au niveau de la portée des théories développées à partir de la stratégie narrative et de l'analyse de contenu qui offrent en effet des possibilités de généralisation restreintes (Langley, 1999). Il convient donc de faire preuve d'humilité en reconnaissant que les avancées théoriques réalisées avec des études de cas sont généralement modestes (Eiseinhardt, 1989 : 547). Néanmoins, dans notre posture de chercheure socioconstructiviste, notre objectif est moins de développer des théories de portée générale que de « proposer des construits élaborés à partir d'observations empiriques détaillées, susceptibles d'en expliquer certains aspects, et pouvant être discutés et amendés » (Musca, 2006 : 164).

#### **4.8 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous présentons de manière exhaustive notre démarche méthodologique que nous inscrivons dans une approche interprétativiste pour définir

comment les acteurs donnent un sens à une nouvelle institution (Suddaby et Greenwood, 2009). Nous avons justifié notre choix de réaliser une étude de cas unique avec un design enchâssé pour analyser l'incursion de syndicats et d'ONG dans de nouveaux champs d'action. Ensuite, nous avons présenté nos deux unités d'analyse qui se cristallisent sur deux coalitions qui sont en étroites relations, mais qui évoluent néanmoins dans des champs d'action distincts. Le CISO offre la possibilité d'observer le déploiement d'acteurs au sein du champ de la solidarité internationale sur une période importante, c'est-à-dire de 1975 à nos jours. Cette coalition a essentiellement situé son action dans les processus politiques institutionnels, et elle préfigure, dans cette perspective, la quête des mouvements sociaux de modalités d'action collective renouvelées s'inscrivant dans la sphère économique. En 2003, le CISO reçoit en effet le mandat de la FTQ de mettre sur pied la CQCAM pour que celle-ci développe, en concertation avec ses membres, des actions dans le domaine de la consommation responsable et de la responsabilité sociale. Dans le chapitre suivant, nous présentons les résultats de notre première unité d'analyse portant sur le CISO.

### **PARTIE III**

## **PRÉSENTATION DE NOS UNITÉS D'ANALYSE, DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION**



## **CHAPITRE V**

### **LA CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICATS - ONG DANS LE CHAMP D'ACTION STRATÉGIQUE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

Ce chapitre présente les résultats de notre première étude de cas portant sur le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) qui offre la possibilité d'analyser le déploiement d'une coalition - aujourd'hui de nature essentiellement intersyndicale, mais qui a déjà été composée d'organismes communautaires (le Groupe C) - au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale. Si le CISO mobilise principalement la composante cognitive au moment de sa création qui survint dans un contexte international marqué par les idéologies révolutionnaires et les luttes anti-impérialistes, il est contraint, pour assurer sa pérennité, de s'appuyer davantage sur l'État, à travers l'Association canadienne de développement international (ACDI) et d'autres bailleurs de fonds institutionnels, dont le pouvoir institutionnel coercitif l'éloigne progressivement de son projet fondateur. Dans les années deux-milles, le CISO cherche néanmoins d'autres moyens de se déployer, d'une part pour sortir de sa dépendance vis-à-vis de l'État qui le contraint à une certaine logique d'action, et d'autre part, pour situer son intervention à un niveau micro-économique, tandis que le champ de la consommation responsable émerge au Québec sous l'action de plusieurs regroupements de la société civile. Dans cet espace inter organisationnel qu'il maintient, au fil des années, en mobilisant différentes dimensions institutionnelles, nous constaterons que le CISO doit savoir renouveler ses objectifs et s'assurer de l'engagement de ses membres, et cela malgré le fait que la logique d'action à laquelle sont attachés certains d'entre eux s'oppose à celle qui leur est imposée par ce champ d'action stratégique.

Dans un premier temps, nous présentons les phases de son développement, depuis l'année de sa création en 1975 jusqu'à nos jours. Dans un deuxième temps, nous analysons les tensions auxquelles se sont confrontés les acteurs au cours de ce processus de création institutionnelle.

### **5.1 Les phases de développement du Centre international de solidarité ouvrière (CISO) de 1975 à nos jours**

À partir des archives transmises par le CISO<sup>74</sup>, nous avons été en mesure d'identifier cinq grandes phases de développement, depuis sa création :

- Les origines du CISO qui se situent au moment de la Conférence internationale de solidarité ouvrière organisée en 1975, à l'initiative du syndicaliste Michel Chartrand;
- La période de la guerre froide qui a profondément marqué les orientations idéologiques de cette organisation jusqu'à la fin des années quatre-vingt;
- L'avènement de la mondialisation économique qui s'illustre par la signature d'une série d'accords de libre-échange dans les années quatre-vingt-dix, et dont le point culminant de la mobilisation citoyenne est le deuxième Sommet des Peuples à Québec, en avril 2001, une manifestation organisée en marge des négociations de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA) à laquelle le CISO a apporté son soutien logistique ;
- Le début des années 2000 qui sont marquées par une réflexion profonde sur le rôle du CISO et le lancement en 2003 de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) qui constitue une nouvelle étape dans les rapports établis entre les syndicats et les ONG.
- Enfin, les années deux-mille-dix qui sont dominées par les difficultés financières du CISO, dans un contexte marqué par une redéfinition de la politique

---

<sup>74</sup> Nous présentons l'ensemble de la documentation qui nous a été permis de reconstituer l'histoire du CISO dans la section *Documents du CISO*.

canadienne à l'aide internationale et une hostilité grandissante du gouvernement conservateur vis-à-vis des regroupements de la société civile qui n'adhèrent pas à son idéologie.

### ***5.1.1 Aux origines du CISO : la Conférence internationale de solidarité ouvrière***

Fruit d'une collaboration entre la CEQ<sup>75</sup>, la CSN, le CCMM-CSN, l'Association Québec - Palestine, le Secrétariat Québec-Amérique latine, SUCO-OXFAM et Développement et Paix, la Conférence internationale de solidarité ouvrière qui a réuni plus de 600 délégués syndicaux du Québec, du Canada, de plusieurs pays d'Amérique latine, du Monde Arabe et d'Afrique, avait pour objectif de « faire connaître le phénomène d'impérialisme par ceux et celles qui en sont victimes tant au Québec que dans les pays du Tiers-Monde, de renforcer les liens entre les travailleurs québécois et ceux de ces pays en lutte, et d'élaborer conjointement des moyens de solidarité concrète et active » (CISO, 1975 :101). Cette conférence visait à « comparer les expériences de lutte des militants étrangers et celles menées dans les différentes régions du Québec contre l'ennemi commun que représentent le capitalisme et les entreprises multinationales » (CISO, 1975 : 3).

Cet événement se voulait en continuité avec la Conférence de Santiago, organisée en 1972 par des syndicats latino-américains, pour réfléchir aux formes de répression exercées par l'État contre le mouvement des travailleurs, à laquelle Michel Chartrand, qui était alors président du CCMM-CSN, avait assisté :

Michel Chartrand, président du Conseil central de la CSN à l'époque, avait participé à une conférence internationale organisée par les syndicats chiliens en 1972 à Santiago et en revenait avec l'idée de proposer aux syndicats québécois une conférence similaire. La richesse des expériences des syndicats latino-américains semblait fort pertinente pour les centrales syndicales québécoises qui venaient tout juste lors du Front commun de 1972 d'affronter l'État. Les

---

<sup>75</sup> Devenue la CSQ en 2000.



trois manifestes CEQ, FTQ, CSN traduisent bien cette prise de conscience par rapport au rôle de l'État vu comme réprimeur de la classe ouvrière (Jourdain, 2009 : 3).

En 1974, un Comité exécutif réunissant des membres de la CSN, de la CEQ, de SUCO-Oxfam, du Secrétariat Québec - Amérique latine et de l'Association Québec - Palestine fût officiellement créé et placé sous la présidence de Michel Chartrand (CISO, 1975). Les organisateurs s'étaient au préalable dotés d'une structure corporative sans but lucratif portant le nom de « Conférence internationale de solidarité ouvrière », qui sera changé en 1976 pour celui de « Centre international de solidarité ouvrière », car suite au succès de cet événement, le Comité exécutif décida d'établir un centre permanent voué à la solidarité internationale au Québec :

A l'automne, pourrait être lancée auprès de tous ceux qui auront participé à la campagne de sensibilisation une seconde campagne de travail, destinée celle-là à faire partager partout – et en profondeur – les acquis de la Conférence : expériences de luttes, de solidarité. Cette seconde campagne permettrait de récupérer dans une structure de travail sérieuse les effets et les acquis de la Conférence de juin (autrement, les individus rentreront sagement chez eux...). Elle inscrirait une continuité qui permettrait aux travailleurs de réfléchir sur la solidarité ouvrière et les exigences de son organisation concrète ici. C'est dans le cadre de cette troisième étape qu'a été mis sur pied par le Comité exécutif de la CISO un centre permanent : LE CENTRE INTERNATIONAL DE SOLIDARITÉ OUVRIÈRE (CISO, 1975 : 106).

Cette conférence a lieu dans une période d'effervescence marquée par les luttes nationales et la guerre froide qui teinteront durablement l'orientation idéologique du CISO. Lors de cet événement, on constate que les échanges étaient largement dominés par les actions offensives menées par les États-Unis sur le continent sud-américain, en particulier au Chili. C'est d'ailleurs Rafaël Augustin Gumucio, le coordonnateur de l'Unité populaire du Chili sous la présidence de Salvador Allende, qui ouvra cette conférence en prononçant ces mots de ralliement :

La solidarité ouvrière est sans doute le mécanisme le plus efficace pour la lutte active et la solidarité dont la présence coordonnée est, quand elle se manifeste,

le seul obstacle sérieux qui se pose à l'action dévastatrice de l'impérialisme [...] Les travailleurs chiliens à travers leurs organisations syndicales luttent pour des buts semblables à ceux de la Conférence internationale de solidarité ouvrière, c'est-à-dire promouvoir un vaste mouvement anti-impérialiste qui serve d'appui aux conquêtes des travailleurs et qui aide à dynamiser la solidarité internationale des peuples qui luttent contre le fascisme (CISO, 1975 : 14).

Ainsi, le coup d'État au Chili, la lutte des palestiniens et l'emprise grandissante des entreprises multinationales sur l'économie mondiale sont des enjeux qui structureront les activités du CISO pendant ses premières années d'existence (Jourdain, 2009). La répression durant la crise d'octobre, les expériences du Front commun de 1972 ainsi que les longues grèves dont celles contre la multinationale United Aircraft à Longueuil et l'entreprise Firestone à Joliette auraient favorisé l'émergence au Québec d'une conscience sociale internationaliste (ibidem). Dans ce contexte, les témoignages des délégués sur leurs expériences de luttes contre l'impérialisme étasunien en Amérique latine et contre les pays colonisateurs en Afrique et en Asie ont été un terrain identitaire propice à l'émergence d'actions conjointes. Cette conférence s'est d'ailleurs terminée par l'adoption d'un texte d'appel commun contre la dégradation des conditions des travailleurs et les attaques portées à la souveraineté des peuples, et en faveur de la construction de liens étroits et permanents de solidarité entre les travailleurs du Nord et du Sud :

Nous, les délégués de la CISO, nous nous engageons, par notre Comité exécutif, à relancer sans délai les propos véhiculés par les travaux de cette Conférence et à susciter la création de liens plus étroits entre les divers groupes participants à cette Conférence,  
 nous nous engageons à faire partager les acquis de cette Conférence dans nos organisations, régions et pays respectifs avec acharnement et c'est à partir de tels échanges que naît la véritable solidarité internationale;  
 nous nous engageons à continuer des luttes entreprises par les travailleurs, pour se libérer de l'impérialisme capitaliste tant dans nos lieux de travail que dans nos régions ou pays;

nous nous engageons à maintenir des liens étroits entre nous afin d'échanger nos expériences de luttes contre le capital et ainsi développer de nouvelles formes de solidarité;

nous nous engageons chaque fois que nous pourrions contrôler nos richesses naturelles à les utiliser pour la libération des travailleurs et de la classe ouvrière; nous saluons les peuples victorieux de l'Algérie, de Cuba, de l'Angola, de la Mozambique et de la Guinée Bissau;

et finalement, nous tenons à saluer d'une manière toute particulière, les travailleurs et le peuple vietnamiens qui, par leur détermination et leurs sacrifices ont réussi à se libérer du joug de l'impérialisme américain.

Même ennemi, même lutte, même combat !

Pour la solidarité des luttes menées par des travailleurs opprimés (Conférence internationale de solidarité ouvrière, 1975 : 90-91).

C'est dans cette mouvance que les activités du CISO sont lancées d'abord par un secrétariat assuré par les organisations syndicales et à partir de 1981, par une équipe de deux ou trois employés soutenus par une dizaine de militants (CISO, 1995a). À ses débuts, les actions du CISO s'orientèrent principalement vers l'Amérique latine pour appuyer ou tirer des enseignements des luttes qui y étaient menées (Jourdain, 2009). Pour ce faire, l'équipe du CISO développa plusieurs outils de solidarité tels que des stages d'étude et de travail au sein de ces communautés, des tournées de militants latino-américains sur le territoire québécois, des conférences de solidarité, des campagnes de mobilisation, des publications, etc. toujours basés sur le principe de réciprocité entre les travailleurs du Nord et du Sud (ibidem).



### ***5.1.2 Les premiers pas du CISO : la guerre froide et les appuis aux luttes anti-impérialistes***

Entre 1976 et 1981, des relations sont établies avec plusieurs organisations syndicales d'Amérique du Sud, d'Amérique centrale, des Antilles, de l'Afrique australe et de la Palestine (CISO, 1992). Lors de la Conférence internationale de solidarité ouvrière, Cuba avait été qualifié par Michel Chartrand d'« exemple pour la libération des peuples [...] et contre la dictature économique des compagnies transnationales et de l'impérialisme des États-Unis » (CISO, 1975 : 12). Motivé par cet intérêt, le CISO organisa, entre 1978 et 1985, avec la collaboration de la Centrale des travailleurs de Cuba (CTC), une dizaine de stages pour des délégations comprenant généralement une quinzaine de militants de syndicats et de groupes populaires, pour y étudier différents aspects de la société cubaine : le Pouvoir populaire, l'éducation, les services de santé, la place des femmes dans la révolution, la réforme agraire, les rapports entre le Parti communiste et les syndicats, etc. (Jourdain, 2009). L'objectif principal de ces stages était de « permettre aux militants d'ici de se confronter de façon concrète et directe à une expérience socialiste. Non pas pour copier et imiter celle-ci, mais pour connaître ce qui l'a rendue possible, pour comprendre son évolution et sa situation présente, ses contractions et ses difficultés, autant que ses réussites indéniables » (Solidarité, 1978; cité dans CISO, 1995a : 8). À leur retour, les stagiaires produisaient des rapports narratifs sur leur expérience, écrivaient des articles dans les revues syndicales, organisaient des séminaires et des conférences, etc. dans le but de partager le fruit de leurs réflexions sur le Pouvoir populaire. Le CISO mit une pause à l'organisation de ces stages de 1985 jusqu'en 2000. Cependant, le CISO continua à soutenir la résistance du peuple cubain contre les offensives des États-Unis, en particulier aux moments de l'adoption de la Loi Torricelli (1992) et de la Loi Helms-Burton (1996) qui visaient à intensifier l'embargo en vigueur depuis octobre 1960.

Suite au mouvement populaire qui mit un terme à 43 ans de dictature somoziste, le CISO établit des liens étroits avec des organisations du Nicaragua. En novembre 1979, c'est-à-dire trois mois après la victoire sandiniste et le départ des Somoza, quatre représentants du Front Sandiniste de libération nationale (FSLN) sont venus au Québec pour partager l'espoir suscité par ce renversement de pouvoir pour le peuple nicaraguayen (CISO, 1995a). Entre 1982 et 1989, huit stages de formation sont organisés au Nicaragua par l'équipe du CISO (*ibidem*). Ces stages avaient la particularité de faire vivre les militants au sein des communautés en les faisant participer, par exemple, à la cueillette du café et à des travaux ruraux, en dispensant des soins de santé auprès de la population, etc. (Jourdain, 2009). Après la dictature somoziste, les besoins essentiels de la population du Nicaragua étaient en effet criants : le taux de mortalité infantile était particulièrement élevé avec 121 décès pour 1000 naissances et le taux d'analphabétisme atteignait 50.3 % (CISO, 1984). Par ailleurs, les représailles des États-Unis exercées par l'intermédiaire des Contras qu'ils finançaient, ont déclenché un mouvement de solidarité internationale au sein duquel le CISO et le mouvement syndical québécois ont souhaité rapidement s'engager. Dans cette optique, certains stages de formation cherchaient à apporter un éclairage distinct sur la révolution sandiniste. À titre d'exemple, un stage a été planifié en novembre 1984 pour permettre à une délégation québécoise d'observer le processus électoral, qui revêtait d'une importance capitale dans un contexte de pressions croissantes exercées sur la révolution sandiniste par l'administration Reagan (CISO, 1984)<sup>76</sup>. Grâce à ce travail d'observation sur le terrain et à la production de rapports narratifs, les stagiaires ont contribué à documenter et à faire connaître certains aspects de la révolution sandiniste : la démocratie participative, l'économie mixte et la politique de non alignement, la réforme agraire, la gratuité de la scolarité, la campagne d'alphabétisation, etc. (CISO, 1984, 1987, 1988b, 1989b, 1995a). Autre signe de son engagement auprès du mouvement de libération

---

<sup>76</sup> Lors de ces élections dont le taux de participation a atteint les 82 %, le Front Sandiniste obtient 67 % des voix exprimées (CISO, 1984).

nicaraguayen, le CISO a envoyé en 1990 une délégation pour observer les premières élections organisées depuis l'adoption de la Constitution en 1987 : ce voyage répondait à une invitation du gouvernement du FSLN qui cherchait à contrer la stratégie des États-Unis visant à discréditer le processus électoral (CISO.1989a). Les élections de février 1990 ont été remportées par la candidate conservatrice, Violetta Chamorro, sous la bannière du parti Unión Nacional Opositora (UNO), ce qui mit fin à la révolution sandiniste.

Durant cette période, le CISO organisa plusieurs missions d'observation, principalement en Amérique latine, pour appuyer d'autres mouvements anti-impérialistes. En 1988, une délégation composée de 13 représentants d'organisations syndicales et d'associations de solidarité internationale est envoyée au Chili pour observer le déroulement du plébiscite du 5 octobre. Cette mission d'observation visait à recueillir des informations privilégiées auprès de diverses organisations et personnalités chiliennes sur les droits humains, civils et politiques et également, sur divers aspects de la société chilienne telles l'éducation, la santé et l'économie (CISO, 1988a). Ce plébiscite avait pour objectif de valider le projet constitutionnel de Pinochet et d'approuver dans le même temps son projet de réforme des institutions politiques et sociales du pays. Concrètement, il s'agissait d'accepter que l'unique candidat désigné par la junte militaire occupait le poste de Président de la République pour un autre terme de huit années (ibidem). Ce plébiscite a été rejeté par une forte majorité de chiliens (72 %), ce qui permit la tenue, le 14 décembre 1989, des premières élections libres, depuis le coup d'État de Pinochet survenu le 11 septembre 1973 (CISO, 1990a).

Le CISO envoya également deux missions d'observation au Moyen-Orient pour établir des relations avec les palestiniens et les sympathisants à leur lutte. Les premiers contacts avec le peuple palestinien dataient de 1972 alors qu'une délégation de syndicalistes québécois conduite par Michel Chartrand se rendit au Moyen-Orient



pour rencontrer les leaders de l'Organisation de libération de la Palestine (OLP), dont Yasser Arafat (CISO, 1995b). Ce serait d'ailleurs durant ce voyage que Michel Chartrand développa l'idée de tenir au Québec une conférence internationale en appui au peuple palestinien qui s'élargira, par la suite, à d'autres causes pour finalement devenir la Conférence internationale de solidarité ouvrière organisée en juin 1975, à Montréal :

De cette idée, jumelée à la suite d'une mission au Chili, en 1973, puis à la suite du coup d'État de Pinochet qui s'y était produit, les organisatrices et les organisateurs conclurent à la nécessité d'élargir le projet de conférence internationale à plusieurs pays. Les Palestiniens ont donc naturellement pris une place particulière durant la Conférence (CISO, 1995b : 10).

Dans les années quatre-vingt, deux autres missions d'observation sont organisées dans la région : l'une, au Sud du Liban, en 1980, tandis que les Israéliens bombardaient régulièrement les nombreux camps de réfugiés palestiniens situés dans ce secteur et l'autre, en 1988, en Cisjordanie et à Gaza, au moment où la guerre entre les jeunes lanceurs de pierre, l'Intifada, et l'armée israélienne, faisait rage (ibidem). Outre ces missions d'observation, plusieurs palestiniens ou sympathisants sont venus au Québec pour prononcer des conférences, notamment dans le cadre d'une campagne initiée, en 1983, par le CISO contre l'offensive israélienne au Liban qui a été à l'origine des massacres de Sabra et Chatila, deux camps palestiniens situés au cœur de Beyrouth (ibidem). En juillet 1994, le CISO organisa un premier stage dans les territoires occupés, relativement pacifiés par les accords d'Oslo et du Caire. À cette occasion, la délégation composée de huit syndicalistes et de militants d'un groupe de solidarité internationale, en plus de pouvoir constater sur place les effets destructeurs de l'occupation et des guerres qui se sont succédé sur ce territoire depuis 1948, a eu le privilège de rencontrer le chef palestinien, Yasser Arafat, qui venait de rentrer au pays (ibidem). Ce stage a été suivi par une série de conférences de personnalités palestiniennes venues au Québec, au cours de l'été et de l'automne

1995, dans le cadre d'une campagne réclamant la fin du développement des colonies israéliennes (ibidem).

Durant cette période, le CISO développa une expertise importante sur les obstacles économiques et financiers entravant l'accès au développement des pays du tiers-monde. Ainsi, le *Colloque international sur la dette extérieure* lança en 1987 la réflexion sur le fardeau de l'endettement pour ces pays (CISO, 1995a). Cet événement, qui a réuni plus de 220 participants et une vingtaine de syndicalistes, de professeurs universitaires et de personnalités politiques d'Amérique latine, du Canada et du Québec, permit d'identifier les mécanismes qui conduisaient les pays en développement, particulièrement ceux de l'Amérique latine, à se retrouver confrontés à ce problème (CISO, 1987). Le CISO a continué à travailler sur cette question afin de développer les compétences des syndicats et des ONG au Québec et de dégager des lignes d'action communes pour la société civile. En 1990, le CISO organisa avec la collaboration de la CEQ, la CSN, la FTQ, l'AQOCI et Développement et Paix, un autre colloque international sur cet enjeu (CISO, 1990b). En 1993, lors d'une journée de réflexion sur les programmes d'ajustement structurel de la Banque mondiale et du Fonds Monétaire International, les syndicats et les ONG présents se sont définis avec leurs partenaires du Sud, un agenda d'actions pour lutter contre ce fléau (CISO, 1993).

Il est impossible de faire état de l'ensemble des activités organisées en Amérique latine par le CISO durant cette période tellement elles sont foisonnantes. En 1988, le CISO envoya notamment une délégation de onze militants au Pérou, dans le cadre d'un stage de formation, pour y étudier l'action et les structures syndicales existantes dans plusieurs secteurs manufacturiers et dans le domaine de l'électricité, du pétrole et des mines, de l'éducation et de la fonction publique (CISO, 1995a). Parallèlement au développement de son expertise sur l'Amérique latine, l'équipe du CISO s'intéressa également aux conditions de vie des peuples africains qui essayaient

d'échapper à l'influence des anciens pays colonisateurs. À cette époque, peu d'associations de solidarité internationale avaient établi des relations avec des organisations de pays africains si bien que le CISO faisait figure de pionnier en la matière au Québec. Ainsi, le CISO organisa des tournées de dirigeants syndicaux africains, envoya des délégations à des conférences organisées sur le continent, participa à des campagnes de boycottage de produits d'Afrique du Sud et dénonça les multinationales canadiennes considérées comme complices de l'Apartheid, etc. (CISO 1995a).

Durant cette période, des changements importants affectèrent le CISO. Sur le plan financier, le CISO connut en effet des difficultés qui incitèrent le comité exécutif à élargir ses membres jusqu'alors composés de la CSN et de la CEQ, du CCMM-CSN, du Comité Québec – Palestine et du secrétariat : « À partir de la fin de 1987, le CISO a tenté d'associer de nouveaux partenaires afin d'assurer sa survie à long terme, dont la Fédération des infirmières et des infirmiers du Québec, la FTQ, etc. » (CISO, 1995a : 12). Cet élargissement généra des tensions entre les syndicats qui craignaient de perdre leur autonomie, ce qui provoqua d'ailleurs le départ de certaines organisations. En 1988, la CSN décida de se retirer du CISO, au moment de la création de son Service aux relations internationales, en maintenant toutefois sa participation financière et une présence par l'intermédiaire du CCMM-CSN (CSN, 2006). En 1989, Robert Quevillon, coordinateur et membre fondateur du CISO avec Michel Chartrand, quitta son poste, ce qui fragilisa également l'organisation (CISO, 1995a). Du fait de ces changements, le CISO entama la décennie quatre-vingt-dix en organisant une consultation sur sa mission et son mode d'organisation. La recherche de nouvelles sources de financement le conduisit d'ailleurs à élargir ses activités à la coopération internationale en développant parallèlement une réflexion critique sur les accords de libre-échange et la mondialisation économique.



### *5.1.3 La décennie 1990 : les accords de libre-échange et la mondialisation*

Alors que les années quatre-vingt étaient dominées par l'appui aux luttes de libération nationale en Palestine et en Afrique du Sud, aux combats des peuples contre les dictatures en Amérique latine et en Haïti, et aux mouvements anti-impérialistes, en particulier à Cuba, les actions du CISO, dans les années quatre-vingt-dix, visaient davantage à soutenir ces populations pour l'instauration de régimes démocratiques dans leur pays (CISO, 1995a). Par ailleurs, la multiplication des accords de libre-échange et la diffusion de l'idéologie néolibérale incitèrent le CISO à développer une pensée critique sur le phénomène de la mondialisation économique et ses conséquences sociales.

En outre, l'entrée du CISO dans cette décennie est marquée par une réflexion forcée sur ses stratégies et ses alliances au moment où l'ACDI procède à des coupures importantes dans ses programmes (CISO, 1995a). En 1992, le Comité exécutif du CISO mandata une firme de consultants pour réaliser une évaluation institutionnelle qui le conduira à effectuer des changements importants à différents niveaux de l'organisation :

Sa réflexion l'amène à réviser sa plateforme, à s'ouvrir à de nouveaux partenaires, à un membership plus diversifié en espérant y trouver une plus grande autonomie financière. Il réaffirme sa mission première : l'éducation à la solidarité internationale auprès des membres et des organisations syndicales. Il tient, en octobre 1993, sa première assemblée générale annuelle. L'orientation et les activités du Centre sont maintenant sous la responsabilité d'un Conseil d'administration élu, d'un Comité exécutif et d'une Assemblée générale (CISO, 1995a : 16).

Ces transformations ne suffirent pas à assurer la pérennité financière du CISO. Tandis que le Centre souhaitait agir dans une optique d'éducation à la solidarité internationale, il se vit contraint d'orienter ses actions vers la coopération internationale. En effet, le CISO se lança dans le développement et la coordination

de projets de coopération internationale pour obtenir le financement nécessaire au maintien de ses activités axées sur l'éducation à la solidarité internationale :

Les coupures de l'ACDI dès le début des années 90 et la disparition aussi soudaine que brutale de son programme d'éducation internationale en 1995 transforment la donne pour les ONG québécoises d'éducation internationale. Même si le CISO a déjà réformé ses structures et exploré de nouveaux modes de financement, le contexte de coupures l'oblige à d'autres façons de faire les solidarités et à tenir compte des priorités et des paramètres déterminés par l'ACDI. Je parle ici de la présentation des projets de coopération où le CISO devient en quelque sorte l'agence d'exécution des projets de l'ACDI. Ces mandats assurent au CISO des revenus administratifs lui permettant de poursuivre son travail et malgré tout d'appuyer plusieurs projets en Amérique latine avec les anciens partenaires (Jourdain, 2009 : 5).

Ainsi, le CISO organisa plusieurs stages de coopération internationale dans des contextes cette fois non révolutionnaires en Amérique centrale et latine, dans les Caraïbes et sur le continent africain (Burkina Faso, Argentine, Mexique, Haïti, etc.) (ibidem). Ces stages ne concernaient pas uniquement les droits des travailleurs, mais s'intéressaient également aux droits des communautés et des minorités locales. À travers ce programme, le CISO élargit son réseau de partenaires.

Ainsi, le CISO établit des liens de solidarité particuliers avec le Guatemala. Entre 1992 et 1996, le Centre envoya dans ce pays quatre délégations pour effectuer des stages communautaires : les militants sont reçus par les habitants du village Mam de la Paz qui les sensibilisèrent à leurs traditions et à leurs conditions de vie en tant que minorité autochtone. En 1993, le CISO organisa, en collaboration avec la CEQ, un stage en Argentine axé sur la question de l'éducation et les effets des plans d'ajustement structurel sur ce secteur. À partir de 1997, des projets sont mis en œuvre avec des organismes d'Haïti : ils visaient notamment à outiller les communautés locales en leur offrant des formations pour qu'elles puissent maîtriser leur développement économique et social. La même année, le CISO commença à envoyer des délégations au Mexique pour étudier les effets de la mondialisation sur

les conditions de vie des communautés et des travailleurs et établir des liens de solidarité avec des organisations locales, en particulier le Front authentique du travail (FAT).

En outre, les CISO développa des activités sur le continent africain. Le Centre organisa, par exemple, deux stages au Burkina Faso, le premier, en 1992, et le second, en 1995, qui s'intéressaient aux conditions de vie des femmes burkinabés et à leur présence au sein des organisations syndicales (CISO, 1995c). Par ailleurs, le CISO développa des relations avec des partenaires situés au Sénégal, au Mali et au Togo (CISO, 1996). En 1994, le Centre a par exemple mis sur pied un projet d'échanges d'informations entre des organisations syndicales québécoises et celles de ces trois pays : ces dernières acheminaient des informations sur les conditions de vie dans leur pays et la réalité syndicale (*ibidem*). Dans une optique de réciprocité, plusieurs représentants africains se rendirent au Québec pour donner des conférences sur différents aspects de leur société. En 1994, trois activistes impliquées dans le mouvement féministe au Burkina Faso sont accueillies par le CISO pour parler de la situation des femmes dans leur pays et des luttes qu'elles menaient sur plusieurs fronts (CISO, 1994a).

Parallèlement à ces activités, le Centre s'impliqua au sein d'un collectif spécialement dédié à l'Afrique de l'Ouest, Solidarité Canada Sahel, avec lequel il développa des projets majeurs de coopération internationale au Sahel (Burkina Faso, Mali et Niger) (CISO, 1995c). Le Centre devint aussi membre du regroupement AfriQuébec qui était en relation avec des partenaires au Togo et au Rwanda. En plus du CISO, celui-ci était composé de quatre ONG d'éducation populaire situées dans différentes régions du Québec : le Centre de solidarité internationale au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Carrefour de solidarité internationale en Estrie, Carrefour Tiers-Monde à Québec et le Comité régional d'éducation pour le développement international dans Lanaudière. Ce collectif cherchait à diffuser une image positive de l'Afrique en



documentant les défis auxquels ces populations faisaient face et également les luttes qui se jouaient sur ce continent (AfriQuébec, 1996). Le CISO participait en outre au Collectif pour la démocratie au Togo et à la Table de concertation sur les droits humains au Zaïre (CISO, 1995c).

Au cours de cette période, le CISO continua à organiser des missions d'observation dans des pays où les droits humains étaient menacés. En 1990, le Centre envoya une délégation au Nicaragua pour surveiller la tenue des premières élections libres dans le pays (CISO, 1989a). Aussi, plusieurs membres du CISO se rendirent en Haïti pour suivre différents événements sensibles : en 1996, le CISO participa, par exemple, à une mission d'observation organisée par Concertation pour Haïti qui visait à étudier le processus prévu par la Loi sur la modernisation des entreprises d'État ainsi que les conséquences sociales de son application (CISO, 1996). Cette mission a notamment mis en exergue le manque de transparence qui caractérisait les autorités haïtiennes dans cette opération de privatisation des entreprises publiques (*ibidem*). En 1998, le CISO prit part à la mission d'observation du Réseau québécois de solidarité avec le Guatemala, organisée à l'occasion du premier anniversaire de l'Accord pour une paix ferme et durable signé le 29 décembre 1996. La délégation composée par des représentants d'organisations syndicales, de défense des droits humains et des droits des femmes ont émis une série de recommandations à l'intention du gouvernement canadien et des Nations unies sur le rôle à endosser par l'État guatémaltèque en matière d'éducation, de santé et de logement ainsi que sur la participation de la société civile aux instances politiques de ce pays (Réseau québécois de solidarité avec le Guatemala, 1998).

Tout au long de cette décennie, le CISO maintient certains liens de solidarité avec des pays révolutionnaires, en particulier avec Cuba. Lorsqu'en 1992 la Loi Torricelli intensifiait l'embargo décrété par les États-Unis en octobre 1960, le CISO prit part à la Coalition Québec - Cuba et collecta 16 000 dollars canadiens pour l'achat de

médicaments qui seront acheminés sur l'île par la FIQ (CISO, 1994b). Alors que les États-Unis étaient sur le point, suite à l'adoption de la Loi Helms, de restreindre les relations commerciales avec Cuba, le CISO et Alternatives organisèrent, en mars 1996, à Montréal, la *Conférence internationale de solidarité avec Cuba* qui avait pour objectif d'informer le public des effets du blocus sur la population et de sensibiliser les autorités politiques sur l'urgence de faire campagne pour la levée de l'embargo (CISO, 1996). Cet événement qui a réuni plus de 400 participants aboutira à l'adoption d'une déclaration de solidarité rendant hommage à la résistance du peuple cubain et dénonçant le blocus des États-Unis (CISO et Alternatives, 1996).

À l'occasion de son 25<sup>e</sup> anniversaire, l'Assemblée générale du CISO adopta une résolution pour relancer ses activités à Cuba :

Au cours de notre année de célébration de notre 25<sup>e</sup> anniversaire, le CISO refera un stage de deuxième niveau à Cuba afin de témoigner de notre reconnaissance pour l'accueil reçu durant les années précédentes et afin de mettre à jour nos connaissances sur la société cubaine (CISO. 1999a : 2).

C'est ainsi qu'une délégation de onze militants participa, en novembre 2000, à un stage de solidarité à Cuba pour étudier les effets de l'embargo américain et de la chute de l'Union soviétique sur la société cubaine. Avec l'écroulement du bloc de l'Est en 1989, Cuba a en effet perdu soudainement 85 % de ses approvisionnements et de ses marchés d'exportation, ce qui contraint le Pouvoir populaire à adopter des mesures spéciales pour protéger son économie : la possession personnelle de devises et l'investissement de capital étranger dans l'économie nationale ont ainsi été autorisés pour sauver les entreprises nationales et les institutions publiques. Accueillis par la CTC, les stagiaires du CISO ont rencontré des vis-à-vis syndicalistes des secteurs de l'éducation, du tourisme et de la culture, des travailleurs sociaux de la banlieue de la Havane ainsi que des représentants de l'Assemblée nationale populaire. Ce stage de solidarité a été l'occasion pour la délégation québécoise de participer à la deuxième *Conférence mondiale d'amitié et de solidarité*

qui a réuni des milliers de délégués venus d'une centaine de pays pour appuyer le peuple cubain dans sa lutte contre la répression menée par les États-Unis (CISO, 2001).

En collaboration avec le CTC, le CISO élaborait, dans le cadre de son programme de coopération internationale, un projet de formation syndicale portant sur les nouveaux défis du syndicalisme international. Financé par l'ACDI, ce projet intitulé *Proyecto integral para la preparación de los dirigentes sindicales cubanos, en el ambito economico y los nuevos retos del sindicalismo internacional* visait à organiser, entre 2002 et 2004, des activités de formation destinées aux dirigeants syndicaux nationaux et internationaux de la CTC pour qu'ils soient au fait des changements en cours dans l'économie mondiale (CISO, 2002b; CISO, 2003).

L'économie mondiale se transforme radicalement au cours de cette période en s'intégrant davantage à mesure que des accords commerciaux bilatéraux, trilatéraux, voire multilatéraux, sont signés. Ainsi, l'Accord de libre-échange canado-américain (ALÉA) (1989), supplanté par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) (1994), intensifièrent la mise en concurrence des travailleurs sur le continent. Dans la continuité de ses travaux sur l'endettement extérieur, le CISO développa une réflexion critique sur l'agenda économique néolibéral et les phénomènes de sous-traitance et de délocalisation. Dans cette optique, le Centre initia, en avril 1993, une journée de réflexion sur les plans d'ajustement structurel et en mai 1997, un séminaire est consacré à la question de la sous-traitance (CISO, 1993 CISO, 1997b). En septembre 1997, le CISO organisa à Montréal le colloque *Solidarité des Amériques*, qui réunit plus de 200 représentants de coalitions, d'organisations populaires, syndicales et écologiques et des groupes de défense des droits humains, pour faire le point sur l'état d'avancement de l'intégration continentale par la signature d'accords commerciaux de libre-échange (CISO, 1997b).



Cette même année, le Conseil d'administration décida que toutes les activités du CISO seraient orientées vers la compréhension du phénomène de mondialisation des économies et de son impact sur les travailleurs du Nord et du Sud :

Assemblée générale des 19 et 20 septembre 1997 [...] l'Assemblée a adopté une proposition : contre les effets néfastes de la mondialisation soit le guide de toutes les actions à réaliser par le CISO tant en matière d'éducation à la solidarité dans le milieu syndical et populaire québécois que dans ses projets de coopération avec le Sud (CISO, 1997b : 1).

En 1998, le CISO participa au Sommet des peuples des Amériques organisé à Santiago du Chili en marge du Deuxième Sommet des Amériques qui réunissaient trente-quatre chefs d'État et de gouvernement pour discuter de la création, d'ici 2005, d'un accord de libre-échange des Amériques (CISO, 1998a; RQIC, 1998). Organisé par une large coalition d'acteurs du continent, le Sommet des peuples des Amériques a rassemblé plusieurs centaines de représentants d'organisations sociales et syndicales provenant de 35 pays pour établir une stratégie commune face à ce projet d'intégration continentale (RQIC, 1998). Cet événement s'est conclu par l'adoption d'une déclaration : celle-ci donna le coup d'envoi à une campagne contre la Zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA) considérée comme ayant « un caractère antisocial » et contre l'Accord multilatéral pour les investissements (AMI) (CISO, 1998 : 6). Le CISO devient à ce moment membre du Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC) qui se vit chargé, en novembre 1999, d'organiser avec Common Frontiers de Toronto le Deuxième Sommet des peuples des Amériques, à Québec, où aura lieu en avril 2001 le Troisième Sommet des chefs d'État des Amériques visant à continuer les négociations de la ZLÉA :

Le Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC), dont est membre le CISO ainsi que les centrales syndicales, des syndicats, des ONG, des groupes environnementaux, etc. a été chargé, par un réseau à l'échelle des deux Amériques appelé l'Alliance sociale continentale, d'organiser un sommet parallèle qui s'appellera Deuxième Sommet des peuples des Amériques (CISO, 2000 : 3).

Avec la collaboration du RQIC et du groupe d'activistes Opération Salami, le Comité de formation du CISO développa le contenu pédagogique de trois formations sur le phénomène de mondialisation des économies : le premier module traitait de la mondialisation des marchés *versus* celle des solidarités; le deuxième concernait la transformation de l'organisation du travail et ses effets sur la représentation syndicale; et enfin, le troisième ciblait le renforcement de la société civile par l'exercice de la démocratie et la pratique de la citoyenneté (CISO, 2000). Pour assurer une forte participation au Deuxième Sommet des peuples des Amériques, le CISO organisa avec ses partenaires des séminaires dans diverses villes de la province, et les membres du CISO furent formés pour délivrer eux-mêmes ces modules au sein de leur organisation. Ce travail de sensibilisation porta fruit puisque plus de 2000 personnes ont assisté au Deuxième Sommet des peuples des Amériques et que 50 000 personnes ont pris part à la Marche des peuples pacifique pour exprimer leur rejet du projet de la ZLÉA (CISO, 2001). Pour poursuivre cette mobilisation, le CISO a créé une série vidéo intitulée *La mondialisation, comprendre... agir* qui se composait de cinq capsules<sup>77</sup> (CISO, 2002b).

Sur le plan organisationnel, le CISO accueille de nouveaux membres. Suite aux coupures de l'ACDI qui amputa en 1995 une partie importante de son budget consacré à l'éducation, le Centre a activement cherché à élargir ses rangs en recrutant de nouveaux membres pour les Groupes A et B. C'est dans cette visée que le CISO approcha la FTQ : la centrale mandata, à partir de 1998, un observateur au Conseil d'administration du CISO pour apprécier les modalités de fonctionnement de l'organisation (CISO, 1998a). En 2000, la FTQ fit officiellement son entrée dans le Groupe A, ce qui contribua à augmenter la représentativité du CISO en plus d'améliorer sa santé financière :

---

<sup>77</sup> Ces 5 capsules portaient les titres suivants : *La face cachée de la mondialisation; L'univers du travail, la lutte des travailleurs à la Mex Mode, un exemple de solidarité internationale; Nos fonds de pension et nous; Consommer, c'est voter; Goutte que coûte, la lutte de l'eau au Québec, un exemple de solidarité citoyenne.*

On doit aussi faire remarquer que c'est dans le cours de l'année 2000 que la FTQ est devenue officiellement membre du CISO venant ainsi consacrer au moins deux ans d'efforts en ce sens. Ce geste de la FTQ représente une belle marque d'appréciation à l'égard du CISO et constitue un gage de succès pour le CISO dans les années à venir (CISO, 2000 : 1).

À partir de 2002, le CISO entreprit une nouvelle phase de réflexion sur son positionnement stratégique et pour ce faire, le Centre mandata un groupe de militants pour identifier des voies d'action dans lesquelles il devrait s'engager. Fort de son expertise développée au cours des années quatre-vingt-dix sur les aspects économiques et sociaux du développement international, la recherche d'alternatives microéconomiques apparaissent comme un nouveau champ à investiguer. De ce point de vue, la création de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) en 2003, dont le CISO se verra confier la coordination, s'avérerait une opportunité prometteuse.



#### 5.1.4 *Le début des années 2000 : une réflexion stratégique sur le rôle du CISO*

Alors que le Centre maintient sa volonté d'éclairer les conséquences sociales des accords de libre-échange, le Comité exécutif ouvrit, à partir de 2002, une nouvelle phase de réflexion sur le positionnement stratégique du CISO. Pour ce faire, un Comité spécial est constitué avec le mandat d'effectuer un diagnostic organisationnel à partir duquel de nouvelles orientations stratégiques pourraient être envisagées. Cette réflexion était motivée en premier lieu par la grande vulnérabilité financière de l'organisation face à l'ACDI qui procédait à de nouvelles coupures dans ses programmes. Alors que le Ministère de l'éducation du Québec (MEQ) abolit le Programme de soutien aux organisations d'éducation populaire autonome (PSEPA), le CISO parvint toutefois à bénéficier d'un financement triennal (2002 - 2005) par le nouveau *Programme d'appui à la mission d'éducation des organismes de coopération* (PAM) au sein du Ministère des Relations Internationales (MRI) (CISO, 2003).

Essentiellement, le diagnostic organisationnel conclût que le CISO ne disposait pas d'orientations stratégiques claires en raison de sa forte dépendance à des sources de financement externes pour mener ses activités (CISO, 2002a). À cela s'ajoutaient les changements apportés aux programmes de financement qui contraignaient le Centre à s'orienter davantage vers la coopération internationale tandis que sa vocation première était l'éducation populaire à la solidarité internationale. Devant ce constat, le Comité exécutif constitua un comité *ad hoc* chargé de définir une stratégie à long terme pour assurer la pérennité financière de l'organisation. Suivant ses directives, une entente fût conclue avec la Fondation Léo-Cormier pour qu'elle reçoive des dons au nom du CISO et émette des reçus d'impôt (CISO, 2003). Ce comité préconisa également le recrutement de nouveaux membres pour les Groupes A et B (*ibidem*). Cette recherche de nouvelles sources de financement, dans le but d'assurer l'autonomie du CISO, s'accompagna d'une réflexion critique sur la pertinence de sa

mission tandis que les syndicats cherchaient de leur côté à renouveler leurs moyens d'action pour renforcer les liens de solidarité entre les travailleurs d'ici et d'ailleurs.

Après le Deuxième Sommet des peuples de Québec en 2001, la nécessité de créer des liens de solidarité entre les travailleurs à l'échelle internationale pour parer à la mondialisation économique confirma l'utilité de la mission poursuivie par le CISO en matière d'éducation. Celle-ci sera d'ailleurs reconduite en 2002 par le Comité dans les termes suivants : « La mission du CISO est de développer la solidarité internationale en renforçant les liens entre les travailleuses et les travailleurs d'ici et du Sud en lutte pour le respect de leurs droits, pour de meilleures conditions de travail et pour l'instauration d'une société plus juste et démocratique » (CISO, 2007b : 2). Ainsi, le CISO poursuit ses activités de formation sur la mondialisation économique qui connut cependant une phase de ralentissement suite au Sommet des peuples (CISO, 2007b).

Par ailleurs, le Centre coordonna plusieurs projets de coopération internationale. À travers son implication au sein de Solidarité Canada Sahel, le CISO organisa, par exemple, un projet qui visait à développer des activités de formation pour deux syndicats au Burkina Faso (CISO, 2001). Le CISO fût également impliqué dans la coordination de divers projets voués à la consolidation de la société civile au Guatemala, à Cuba, en Haïti, au Mexique, au Togo, etc. (ibidem). Au cours de cette période, le CISO organisa des stages de solidarité pour ses membres, notamment à Cuba (2004) et au Mexique (2008). Jusqu'en 2004, le CISO coordonna également des stages pour des jeunes professionnels de l'ACDI qui leur permettaient d'acquérir une expérience professionnelle dans des pays en développement dans des domaines variés. Ces stages d'une durée oscillant entre trois à cinq mois étaient organisés dans les pays où les activités du CISO étaient bien ancrées (Burkina Faso, Haïti, Mexique et Niger) (CISO, 2005b).

Aussi, la création de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) lui ouvrit de nouvelles perspectives d'action dans les domaines de la consommation responsable et de la responsabilité sociale des entreprises. En janvier 2003, la FTQ organisa à Montréal, en collaboration avec le Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVT), un colloque consacré à la problématique des ateliers de misère qui réunissait des représentants de plus de vingt-cinq organisations dont des associations étudiantes, le CISO, Oxfam-Québec et Amnistie internationale (FTQ, 2003b). L'objectif de ce colloque était de développer des moyens d'action pour combattre les ateliers de misère et discuter d'un plan de campagne pour le Québec (FTQ, 2003b : 7). À l'issue de cet événement, il a été convenu de créer la CQCAM dont le mandat initial consistait à appuyer les organisations membres dans leur plan d'action respectif (FTQ, 2003a : 4).

En raison d'autres changements opérés par l'ACDI dans l'octroi de ses subventions, le CISO traversa une nouvelle phase d'incertitude financière. L'ancien responsable du Fonds humanitaire des Métallo au Québec, qui était alors Président du Comité exécutif du CISO, résuma la situation financière dans ces termes :

Dans le but d'évaluer son programme *Mécanisme de projets ONG* (MPO), dont le CISO bénéficie, l'ACDI a suspendu cette année l'examen de nouveaux projets. Cette décision, en plus d'handicaper sérieusement notre soutien à nos partenaires du Sud, compromet le développement de nos activités. On peut se demander si les ONG comme le CISO pourront continuer de recevoir de l'ACDI un financement complémentaire pour les sommes qu'elles ramassent au sein de leurs membres et du public (Lapointe, 2006 : 2).

À l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire du CISO, le Comité exécutif invita ses membres à se réunir autour d'un document de travail intitulé *Le syndicalisme québécois face à la mondialisation. Se donner des outils collectifs : Propositions pour la réflexion et l'orientation des activités du CISO pour les années à venir*. Cette consultation visait à définir des orientations stratégiques au CISO qui soient bénéfiques au renouvellement du projet syndical (CISO, 2005a). Ce document de réflexion identifiait plusieurs axes



d'intervention pour le CISO tels que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le développement de nouveaux mécanismes de régulation en la matière, la réalisation d'un travail de veille sur les activités des entreprises québécoises à l'international, la promotion des politiques d'approvisionnement responsables, le développement d'outils de formation sur les enjeux liés à la mondialisation économique et aux alternatives citoyennes, etc. Plusieurs de ces propositions ont été retenues par l'Assemblée générale : le CISO s'intéressera, dans le cadre de son programme de formation, à la question de la RSE en faisant la promotion des droits des travailleurs. Dans cette optique, la CQCAM a d'ailleurs élargi son champ d'intervention pour considérer d'autres secteurs d'activité que celui de l'industrie du textile et du vêtement (CISO, 2005a).

Les travaux menés par la CQCAM dans les domaines de la consommation responsable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) incitèrent la CSN à réintégrer le CISO en 2006 à titre de membre national. Dans le contexte de fragilité financière que connaissait le CISO, l'adhésion de la CSN ainsi que celle du Syndicat des Métallos affilié à la FTQ, consolidèrent l'organisation en plus de renforcer son poids politique au Québec :

Un des objectifs du CISO a toujours été d'être une organisation représentative de l'ensemble du mouvement syndical québécois. Avec la décision récente de la CSN de devenir membre à part entière de notre organisation, nous pouvons dire qu'en 2006, le CISO rejoint plus de 90 % des syndiqué-es au Québec. La CSN est, il faut le souligner, un des organisations qui, en 1975, a fondé le CISO. Le Syndicat des Métallos affilié à la FTQ est aussi devenu un de nos membres actifs (Lapointe, 2006 : 2).

En 2007, le Comité exécutif décida de doter le CISO d'une véritable feuille de route. Le processus d'orientation des activités de l'organisation avait en effet été ralenti par d'importants changements survenus entre 2006 et 2007 au niveau de son personnel administratif. Une série d'ateliers est organisée pour consulter les militants qui aboutiront à l'élaboration d'orientations stratégiques pour les années 2008 - 2013.

Adoptées en décembre 2007, lors d'une Assemblée spéciale, celles-ci réitéreront la vocation première du CISO, à savoir l'éducation à la solidarité internationale qui devra à l'avenir davantage structurer l'ensemble des activités menées par le Centre dans le domaine de la coopération internationale. Au cours de ces échanges, certains intervenants ont d'ailleurs exprimé leurs inquiétudes par rapport à un éventuel éparpillement des ressources pour la réalisation des projets de coopération internationale au moment où les activités de la CQCAM prenaient de l'expansion. Sans pouvoir apporter de solutions structurantes, l'Assemblée générale a statué que leurs activités devraient se compléter dans le but d'alimenter le CISO pour la formulation d'un contre-discours axé sur la promotion d'alternatives économiques (CISO, 2007a).

Lors de ces consultations, certains membres se sont d'ailleurs dits inquiets du développement rapide de la CQCAM en raison de l'autonomie décisionnelle dont elle bénéficiait par rapport au CISO. Bien que la CQCAM constituait pour le CISO une manne importante d'idées, il a été décidé de les distinguer en formalisant le rôle et les compétences de chaque organisation par la signature d'une entente de principes. Cette entente intervient dans un contexte particulièrement sensible alors que l'équipe du CISO est divisée par un grief déposé par un employé suite à un congédiement. Le protocole d'entente adopté en novembre 2008 spécifiait d'ailleurs que la CQCAM était responsable de ses actions et de ses orientations et que le CISO gérât les finances et les ressources humaines de la CQCAM. Il est important de souligner que la coalition n'avait pas d'existence juridique propre et que cette entente ne permettait en aucun cas de protéger le CISO d'une éventuelle poursuite judiciaire à l'encontre de la CQCAM.



### *5.1.5 Les années deux-mille-dix : le déclin du CISO dans un contexte d'affaiblissement généralisé de la société civile au Canada*

Les années deux-mille-dix marquent un nouveau tournant dans le développement du CISO alors que la société civile au Canada et au Québec se trouve fragilisée par un ensemble de mesures prises par le gouvernement conservateur qui deviendra majoritaire aux élections fédérales de mai 2011. Au Québec, plusieurs organisations de la société civile connaissaient déjà des difficultés importantes compte tenu de leurs différends idéologiques avec le gouvernement fédéral. À titre d'exemple, l'organisation parapublique spécialisée dans les droits de la personne, Droits et Démocratie, aurait fait l'objet de trois nominations partisans en 2009 qui ont engendré d'importants conflits au sein de son Conseil d'administration. En effet, certains fonctionnaires ont accusé le gouvernement conservateur de faire de l'ingérence politique, tandis que les trois dirigeants en question se sont opposés au financement de groupes de défense des droits de la personne qui condamnaient les violations des droits de l'homme commises par Israël (Radio-Canada, 2012). Le gouvernement conservateur aurait d'ailleurs fermé les portes de cet organisme, une fois sa majorité acquise (*ibidem*). Alors que l'ACDI était le principal bailleur de fonds pour les projets des OCI, celles-ci sont contraintes, selon les nouvelles règles mise en œuvre à compter de 2010, de répondre à des appels d'offres, dont les sujets sont soumis au contrôle idéologique des conservateurs (Stopa, 2014)<sup>78</sup>. Pour des

---

<sup>78</sup> Les difficultés grandissantes des ONG et des OCI que l'on observe au Québec et au Canada, s'inscrivent dans un changement de paradigme du rapport du gouvernement conservateur avec la société civile, qui prend forme depuis son ascension au pouvoir en 2006 (Favreau, 2011). Selon plusieurs observateurs, le déclin de la société civile participe d'une transformation profonde de la politique canadienne de l'aide internationale se voulant en rupture avec la vision libérale qui dominait les relations internationales, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale : plus conservatrice, plus pessimiste aussi, celle-ci est ancrée dans une conception d'un monde divisé entre le bien et le mal, les gentils et les méchants (Brown et *al.*, 2014). Par le biais des programmes de l'ACDI, le gouvernement conservateur favorise à présent le déploiement sur le terrain d'ONG religieuses conservatrices chargées d'« évangéliser » les pauvres et de lutter contre les « perversions » telles que l'homosexualité et le contrôle des grossesses (Favreau 2012 ; Beaudet, 2013 ; Audet, 2013). La politique du gouvernement conservateur a consisté par ailleurs à éliminer les ONG qu'il considérait « radicales » en plus de supprimer les programmes de partenariat qui permettaient « aux entités non gouvernementales de développer des projets avec des fonds publics » (Beaudet, 2013). Après avoir baissé sa contribution



raisons politiques, sociales et religieuses, plusieurs organisations telles que Kaïros<sup>79</sup>, Match International, Alternatives et le Conseil canadien de coopération internationale (CCCI) ont connu d'importantes pertes de leur financement conduisant certaines à cesser leurs activités (ibidem). Le spécialiste de la coopération internationale Louis Favreau (2012) commentait en ces termes ce changement de règles : « Le gouvernement canadien est en train de saborder toute la politique antérieure. Les OCI, les unes après les autres, sont mises au pas ».

Pour s'opposer à la tactique du gouvernement conservateur, le CISO participe au mouvement *Pas de démocratie sans voix !* initié par l'Association québécoise des organisations de coopération internationale (AQOCI), qui s'est ensuite constitué en coalition réunissant des organismes de coopération et de solidarité internationales, des syndicats, des groupes de femmes et de défense des droits (CISO, 2010). *Pas de démocratie sans voix !* travaille de concert avec une coalition pancanadienne *Voix/Voices* pour mener des actions concertées contre les politiques du gouvernement conservateur visant à restreindre, selon eux, la liberté d'expression de la société civile (ibidem). En plus de dénoncer les politiques conservatrices du gouvernement fédéral, les OCI ont largement soutenu le projet de création d'une Agence québécoise de solidarité internationale (AQSI) initié par le gouvernement provincial péquiste (Favreau 2012). Cette Agence devait permettre de maintenir au Québec une expertise riche de 40 ans d'expériences et de partenariats avec des ONG du Sud, aujourd'hui menacée par la « politisation » du champ de la solidarité internationale (ibidem). Ce

---

au développement international à un niveau historique (soit environ 0.3 % de son PIB) (ibidem), le gouvernement conservateur a fusionné, en 2013, l'agence de développement et le Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAECI) pour harmoniser ses politiques et ses programmes en matière d'affaires étrangères, de développement et de commerce (Gouvernement du Canada, 2013). L'éloignant ainsi radicalement de sa mission traditionnelle envers les pauvres, l'ACDI finance maintenant des « partenariats » entre des OCI et des entreprises canadiennes du secteur de l'extraction gazière, minière et pétrolière dans des pays considérés prioritaires, faisant davantage correspondre la politique d'aide au développement du Canada aux intérêts du gouvernement conservateur (Brown et al., 2014).

<sup>79</sup> Kaïros, une ONG chrétienne progressiste financée par l'ACDI pendant 30 ans, a été rayée de la carte du fédéral en 2009 (Favreau, 2012)

projet n'a pour l'instant pas été reconduit par le gouvernement libéral de Philippe Couillard qui a pris le pouvoir en avril 2014.

Le CISO est confronté à d'importants défis pour assurer sa pérennité lorsqu'il perd, en 2013, l'intégralité de son financement fédéral. C'est d'ailleurs dans la crainte d'une telle éventualité que l'équipe de coordination développa en 2010 un projet de formation *Droit international et action syndicale* devant sensibiliser les syndicalistes à l'interdépendance des travailleurs du Nord et du Sud en plus proposer des actions pour renforcer le droit du travail dans une perspective internationale. Ainsi, ce projet de formation qui a été financé pour l'essentiel par six syndicats (CSN, FTQ, CSQ, FIQ, APTS, SFPQ) a permis de maintenir à leur poste l'ensemble de l'équipe du CISO. Cependant, malgré les efforts importants consacrés au renouvellement de projets subventionnés<sup>80</sup>, le Comité exécutif est contraint en 2013 de mettre à pied les trois chargés de projet du CISO pour ne conserver qu'un poste de coordination. Depuis lors, le CISO est principalement financé par les organisations syndicales qui versent 100 000 dollars canadiens sous la forme de cotisations annuelles. De ce montant, le Centre consacre 40 000 dollars canadiens à un projet de coopération internationale ciblant les travailleurs de l'économie informelle au Burkina Faso. Grâce aux subventions obtenues auprès du Ministère des relations internationales (MRI), le CISO mène, depuis 2012, un projet de développement d'initiatives socioéconomiques au sein de communautés paysannes en Haïti. Par ailleurs, le CISO organise à l'occasion des stages de solidarité en les faisant financés exclusivement par les syndicats. En 2013, six syndicalistes se sont d'ailleurs rendus en Colombie pour établir des liens avec différentes organisations syndicales sectorielles en plus de se familiariser avec la réalité politique et économique du pays. Suite à la mise à pied

---

<sup>80</sup> Depuis 2009, de nombreux projet soumis par l'équipe du CISO ont été déclinés par des bailleurs de fonds institutionnels. À titre d'exemples, le projet *Appui à l'organisation du secteur de l'économie informelle au Burkina Faso*, soumis en avril 2011, ainsi que celui présenté en 2009 *Alternatives face à la crise : économie sociale et équité de genre au Mexique* ont tous été refusés par l'ACDI (CISO, 2012).

en 2013 du chargé de projet qui assurait la coordination de la CQCAM, le CISO a décidé de piloter la coalition pour ne prioriser que des actions politiques interpellant exclusivement les gouvernements québécois et canadien, afin d'exiger l'adoption d'une législation contraignante en matière de RSE.



## **5.2 Les tensions afférentes à la participation d'une coalition ONG – syndicats au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la solidarité internationale**

Nous cherchons maintenant à établir les tensions que les acteurs ont rencontrées alors qu'ils cherchaient à se déployer au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale. Pour commencer, nous proposons d'analyser le processus de création institutionnelle du CISO, de 1975 à nos jours. Force sera de constater que les acteurs sont parvenus à maintenir cet espace de collaboration inter organisationnelle, dont la vocation première était de créer des liens de solidarité entre les travailleurs du Québec et d'ailleurs, en mobilisant des dimensions institutionnelles différentes. Puis, nous mettrons en évidence, en nous référant abondamment aux discours des acteurs engagés dans ce processus de création, que leur coexistence a généré une série de tensions avec lesquelles ils ont dû composer tandis que leur action devait s'inscrire dans un champ soumis à l'influence institutionnelle de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

### ***5.2.1 Analyse institutionnelle de son processus de création du Centre international de solidarité ouvrière (CISO)***

Dans cette section, nous établissons comment les acteurs engagés dans ce processus ont créé cette coalition et sont parvenus, au fil des années, à la maintenir en mobilisant différentes dimensions institutionnelles. Cette analyse se base sur les données secondaires colligées, c'est-à-dire les archives transmises par l'organisation sur les activités qu'elle a menées de 1975 à nos jours et également sur nos données primaires, c'est-à-dire les entrevues réalisées avec différentes mémoires institutionnelles du CISO et nos observations participantes. Nous avons cherché par ailleurs à renforcer notre analyse en situant dans leur contexte les faits rapportés, en se référant à un ensemble d'études produites par des spécialistes de la coopération internationale au Canada.

Ainsi, nous sommes parvenus à découper ce processus de création institutionnelle en trois phases spécifiques, soit (5.2.1.1) la période de 1975 jusqu'à la fin des années quatre-vingt au cours de laquelle le pilier cognitif est principalement mobilisé dans un contexte dominé par les luttes révolutionnaires et anti-impérialistes favorisant l'émergence d'identités politiques fortes ; (5.2.1.2) la période 1990 jusqu'au tournant des années deux-milles dix durant laquelle le CISO poursuit son développement en mobilisant la dimension coercitive, c'est-à-dire en se finançant principalement par les programmes de l'ACDI ce qui l'éloigne de ses objectifs fondateurs ; (5.2.1.3) enfin, la période actuelle qui se caractérise par un retour en force du pilier cognitif qui s'illustre par la construction d'identités de résistance, face aux politiques conservatrices du gouvernement fédéral particulièrement hostiles vis-à-vis de la société civile.

#### *5.2.1.1 La création du Centre international de solidarité ouvrière (CISO) : la mobilisation du pilier cognitif dans un contexte marqué par les idéologies révolutionnaires et les luttes anti-impérialistes*

Au moment de la création du CISO par le groupe dirigé par le syndicaliste Michel Chartrand, c'est le pilier cognitif (Scott, 1995) qui est principalement mobilisé pour rallier les acteurs à son projet institutionnel. En effet, c'est à travers la construction d'une identité politique commune que les acteurs sont mis en relation avec cette institution émergente. Pour se référer aux formes de travail institutionnel identifiées par Lawrence et Suddaby (2006) dans le cadre d'un processus de création institutionnelle, ces liens s'établissent à travers des activités d'éducation par lesquelles le système de croyances, de cultures et de représentations sociales sont reconfigurées pour que les acteurs s'approprient l'institution. Selon certains observateurs, le contexte politique au Québec, suite notamment à la répression de la crise d'octobre, aux expériences du Front commun de 1972 et à plusieurs longues grèves impliquant des entreprises transnationales étasuniennes, constituait un terrain

fertile pour le développement d'une conscience sociale internationaliste (Jourdain, 2009). Les organisateurs de la Conférence internationale de solidarité ouvrière qui prenait place dans un monde polarisé par la guerre froide, ont stimulé la construction d'identités politiques en faisant vivre aux acteurs des expériences cognitives fortes, à travers les témoignages de syndicalistes latino-américains victimes de la répression menée par leur gouvernement (parfois avec le soutien des États-Unis). En partageant également des récits de victoires populaires contre le colonialisme et l'impérialisme des États-Unis, cette conférence a eu pour effet de galvaniser les acteurs suscitant leur engagement à mener une lutte, dans leur propre milieu de travail et de vie, pour l'avènement d'un régime d'inspiration socialiste.

La construction d'identités à travers des expériences cognitives fortes deviendra d'ailleurs le mécanisme privilégié par le CISO qui entreprit, dès 1978, d'organiser des stages de solidarité dans des contextes révolutionnaires pour faire vivre une expérience socialiste à des syndicalistes québécois (CISO, 1995). Selon un responsable syndical, les stages de solidarité s'avèrèrent, dans la durée, un levier particulièrement important de recrutement de nouveaux militants :

*Au comité de projets, on s'est dit qu'il faut remettre actifs l'idée des stages du CISO parce que c'est quelque chose qui permet de fidéliser les militants. On avait organisé le stage au Mexique et on s'était aperçu qu'effectivement, les gens qui avaient participé, devenaient des membres actifs [...] ça change la vie des gens [...] les stages, je pense que c'est le meilleur outil d'éducation [...] ça vaut bien des formations que l'on dit en classe, c'est incomparable (Rép.#15).*

Entre 1978 et 1990, le CISO organisa des dizaines de stages de solidarité (dont 10 à Cuba) qui ont permis de construire des identités politiques fortes ancrées dans une vision du monde marquée par la guerre froide et les luttes de libération nationale. À ces expériences de terrain pour ses militants s'ajoute l'organisation de tournées au Québec qui permettaient également la création de liens avec des travailleurs et des activistes d'ailleurs. De nombreux représentants de syndicats et du milieu associatif



de l'Amérique latine, de la Palestine et d'Afrique sillonneront, dès 1978, le territoire pour livrer des témoignages sur leurs expériences de résistance et de lutte. Ces identités construites dans le contexte révolutionnaire de cette époque restent d'ailleurs très vivantes au CISO : elles s'illustrent particulièrement chez les membres retraités de la CSQ qui demeurent très actifs, voire parfois revendicatifs, au moment des Assemblées générales. Cependant, le CISO est contraint, à compter des années quatre-vingt-dix, d'élargir son mandat à la coopération internationale et il doit de ce fait se conformer aux critères déterminés par l'ACDI.

#### *5.2.1.2 Le pilier coercitif : l'influence institutionnelle de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) sur le CISO (1990 – 2010)*

Ce changement survint dans un contexte organisationnel dominé par une crise au moment où la fin de la guerre froide se profilait. En 1988, la CSN se retira du CISO en raison des prises de position de son coordonnateur sur des enjeux relativement sensibles ; ce dernier quitta d'ailleurs ses fonctions l'année suivante. Ce retrait intervient alors que la CSQ et la CSN étaient divisées sur des questions politiques en Amérique Latine, l'une et l'autre apportant leur soutien à des organisations syndicales rivales au Salvador. Le CISO devant déménager ses bureaux qui avaient été jusqu'alors abrités par la CSN, la CSQ l'accueillit dans ses locaux en plus d'apporter un important soutien financier. Sous son hospice, la CSQ s'attela à rassembler les syndicats autour du CISO tandis que ses liens avec la base du mouvement s'étaient considérablement réduits :

*Dans la deuxième partie des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, ça (l'ancrage du CISO à la base) s'est étiolé. Dans les années quatre-vingt-dix, on fait le constat que le CISO était, je le dis carrément, une ONG comme une autre. C'est à dire qu'elle avait perdu, au-delà des gens qui étaient autour de la table (presque à zéro), à une période il ne restait plus que la CEQ et moi c'est à ce moment-là que je suis arrivé et que je me suis donné le mandat de ramener autour de la table les partenaires syndicaux et de faire en sorte (et ça a été une période dure) que CISO*

*retrouve une spécificité syndicale. L'objectif était l'éducation et la solidarité internationale mais au sein des organisations syndicales. Ce qui n'empêchait pas les alliances avec les groupes à l'externe avec les ONG, avec les groupes populaires etc... Mais l'intérêt et je parle pour la CEQ était de mettre de l'argent pour qu'elle fasse un travail d'éducation à solidarité internationale auprès de nos membres [...] Donc pour continuer à justifier auprès de nos instances le fait qu'on investisse dans CISO, il fallait que CISO s'ancre davantage (Rép.#12).*

Un répondant du CISO souligne d'ailleurs que l'intervention du CSQ aura permis d'assurer la survie de l'organisation : *« Si la CSQ n'avait pas opté pour héberger le CISO et lui donner la forme que vous connaissez aujourd'hui, il n'y aurait plus de CISO aujourd'hui » (Rép.#5).* Avec à sa tête une nouvelle équipe de coordination, le CISO est composé, au tournant des années quatre-vingt-dix, de trois organisations syndicales : *« Quand je suis arrivé en 1990, il y avait que trois organisations syndicales. Il y avait la CSQ qui paye beaucoup, il y avait la FIQ, je pense qu'il payait un petit montant et il y avait le Conseil central de Montréal (CCM) qui a toujours été membre, qui eux, je crois ne payait même pas de contribution » (Rép.#5).* Tandis que le CISO faisait face à d'importantes difficultés financières, l'équipe de coordination décida de se saisir des opportunités offertes par l'ACDI pour le développement et la coordination de projets de coopération internationale tout en maintenant sa mission axée sur l'éducation populaire à la solidarité internationale. Le développement du volet de la coopération internationale a permis d'assurer la pérennité de l'organisation après que l'ACDI eut amputé son programme consacré à l'éducation :

*Le volet de la coopération internationale est important, car il a permis de structurer le CISO. Il a permis de financer les partenaires du Sud : lutte des travailleurs au Burkina Faso, à Cuba, etc. Il ne faut pas dire que le CISO oubliait sa mission. Au contraire, la coopération internationale finançait sa mission d'éducation [...] Si on n'avait pas fait ce tournant, il n'y aurait plus de CISO aujourd'hui (Rép.#5).*

Cette source de financement aura cependant pour effet de modifier de manière significative son ancrage au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale diluant le projet politique dont il était porteur. Alors que le projet institutionnel du CISO consacrait l'avènement d'une société québécoise s'inspirant des expériences socialistes, sa dépendance à des bailleurs de fonds institutionnels pour assurer sa pérennité organisationnelle l'éloigna de ses objectifs fondateurs. Un répondant associe d'ailleurs la transformation du CISO à l'évolution de l'Aide publique au développement (ADP) au Canada, dans les années quatre-vingt-dix :

*Le CISO est victime de l'évolution du milieu de la coopération internationale qui s'est éloignée de la défense des droits au point tel où elle est devenue assez marginale, pour s'orienter vers le financement de projets de coopération avec des partenaires des ONG du Sud dans les années quatre-vingt-dix, période à laquelle les ONG émergent au niveau local dans les pays en développement. Et qui sont des projets qui rejoignent pas réellement les objectifs fondateurs du CISO, qui a été créé par les syndicats pour financer des projets de défense des droits des travailleurs, dans le Sud, la solidarité ouvrière, la solidarité avec des groupes de travailleurs, possiblement des syndicats (Rép.#1).*



### Encart 5.2 : l'Aide publique au développement (APD) au Canada de 1985 - 2005

Dans les années quatre-vingt, les programmes de coopération internationale de l'ACDI misaient sur le développement socioéconomique des pays du Sud qui répondrait aux besoins des populations les plus démunies. En 1987, l'ACDI se dota d'un nouveau plan d'action plus connu sous le nom de *Partageons notre avenir* qui préconisait l'établissement de « partenariats » à la fois dans le but d'accroître la solidarité des Canadiens envers les populations du monde en développement et d'éradiquer la pauvreté (Beauregard, 2007). Pour y parvenir, ce plan comptait sur l'augmentation des capacités institutionnelles des pays récipiendaires de l'aide publique canadienne : « *Aider les gens à s'aider : le programme canadien d'aide au développement doit viser à renforcer les ressources humaines et institutionnelles que possèdent déjà les pays en développement pour leur permettre de régler eux-mêmes leurs problèmes en harmonie avec l'environnement naturel* » (ACDI, 1987, cité dans Beauregard, 2007 : 18). Il accordait par ailleurs une certaine autonomie à l'ACDI dans la définition de ses programmes et également aux OCI et aux partenaires chargés de la mise en œuvre des projets sur le terrain (ibidem). Cependant, ce plan a été dénoncé pour la primauté qu'il accordait aux intérêts commerciaux canadiens dans l'aide publique au développement, l'« aide liée » impliquant une obligation d'achats de produits canadiens (AQOCI, 2006)<sup>81</sup>.

Au début des années quatre-vingt-dix, le contexte international est dominé par une réflexion critique sur les bénéfices de l'aide internationale, les impacts de notre modèle de développement sur l'environnement et la place des minorités dans nos sociétés : le Sommet de Rio en 1992, la première Conférence des Nations unies sur les droits humains en 1993, la Conférence mondiale sur les femmes en 1995, etc. firent émerger de nouvelles préoccupations au sein de l'Aide publique au développement (APD) du Canada (AQOCI, 2006). En 1995, le gouvernement fédéral publia un nouveau rapport *Le Canada dans le Monde* dans lequel l'APD est envisagée comme « *un instrument essentiel à la réalisation des trois principaux objectifs poursuivis par le gouvernement* », c'est-à-dire « *la promotion de la prospérité et de l'emploi des Canadiens, la promotion de la paix* » comme clé de la *protection des valeurs et de notre sécurité*, et la *projection des valeurs et de la*

<sup>81</sup> L'AQOCI spécifie à cet égard : « L'année 1985-1986 a consacré une nouvelle génération de « projets », ceux destinés à réduire les déficits de la balance des paiements enregistrés par divers pays. Ainsi, le Zaïre (aujourd'hui la République démocratique du Congo), la Tanzanie et le Zimbabwe ont bénéficié de « projets » leur permettant d'économiser des devises tout en faisant l'acquisition de biens canadiens. Les produits canadiens étaient soit vendus aux gouvernements qui payaient en devises, soit écoulés sur les marchés locaux, les recettes en monnaie locale constituant alors des « fonds de contrepartie » disponibles pour des petits projets de développement » (AQOCI, 2006 : 9-10).

*culture canadienne* » (ACDI, 1995 ; cité dans Beauregard, 2007 : 21-22). Par ailleurs, le mandat de l'ACDI consistait à « *soutenir le développement durable (...) afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère* » (ibidem). À cette fin, l'APD du Canada identifia six volets prioritaires : les besoins humains fondamentaux, les femmes et le développement, les services d'infrastructure, les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement, le développement du secteur privé et l'environnement (ibidem). Suite à l'énoncé de sa nouvelle politique, le budget de l'ACDI est réduit, dans un contexte national marqué par l'austérité des finances publiques, conduisant à une modification substantielle des règles d'octroi de ses subventions : celles-ci devaient s'inscrire dans des programmes d'initiatives gouvernementales limitant l'autonomie décisionnelle des ONG (Boulanger, 2003). Certains observateurs soulignent par ailleurs que les ONG plus critiques vis-à-vis du gouvernement ont particulièrement souffert des coupures opérées à cette période par l'ACDI (Trachsel, 2005 ; cité dans Beauregard, 2007 : 23).

Alors que l'on a vu dans les années quatre-vingt-dix poindre les enjeux sécuritaires, les années deux-milles se caractérise par leur pleine intégration au sein des priorités poursuivies par l'APD, le Canada s'alignant sur les politiques préconisées par différentes agences internationales multilatérales (Campbell et Hatcher, 2004). Deux ans après les attentats du 11 septembre 2001, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE publia un rapport dont le titre *Inscrire la coopération pour le développement dans une optique de prévention du terrorisme* capte bien la nature des changements qui seront durablement apportés aux politiques de développement international (AQOCI, 2006). La même année, dans le document *Le Canada contribue à un monde meilleur— Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, le gouvernement fédéral aligna explicitement ses politiques sur celles du Comité d'aide au développement de l'OCDE (Beauregard, 2007). En plus d'incarner un modèle de développement économique précis laissant peu de place à l'expérimentation de modèles alternatifs, la mise en œuvre de cette politique a eu pour effet de réduire le nombre de pays priorisés par son aide dans un souci d'« efficacité » et de « cohérence », en plus d'harmoniser l'aide au développement aux politiques du Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAECI) (Campbell et Hatcher, 2004 ; Beauregard, 2007). Cette harmonisation a ouvert la voie à la « politisation » du champ d'action de la solidarité internationale qui s'est poursuivie après l'arrivée au pouvoir des conservateurs en 2006.



De fait, l'influence institutionnelle et organisationnelle de l'ACDI sur les OCI est un phénomène connu (Navarro-Flores, 2009)<sup>82</sup>. Il est établi que les règles fixées par l'ACDI par rapport à la définition des projets de coopération internationale véhiculent une certaine conception du développement économique et social et que celles-ci ont d'ailleurs eu tendance, en restreignant l'autonomie décisionnelle des OCI, à laisser peu de place à l'expérimentation d'un modèle de développement alternatif (AQOCI, 2006). Au plan organisationnel, les règles édictées par l'ACDI ont eu pour effet de professionnaliser, voire de bureaucratiser, les OCI en leur imposant certaines contraintes administratives (ibidem). Le CISO n'échappait pas à une telle emprise institutionnelle de la part de l'ACDI alors qu'il dépendait principalement des projets subventionnés pour conduire sa mission fondamentale. En 2009, les revenus totaux du CISO atteignaient environ 442 000 dollars : les subventions reçues de la part de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds représentaient environ 70 % de ce montant tandis que les cotisations versées par les membres constitutifs s'élevaient pour leur part à 24 %. Au sein du CISO, il est généralement admis que cette dépendance aux subventions attribuées avec une contrepartie entravait la capacité de l'organisation à se définir des orientations stratégiques claires. L'Assemblée générale du CISO a d'ailleurs adopté, en juin 2002, les conclusions d'un diagnostic organisationnel formulées comme suit :

L'organisation ne dispose pas actuellement d'orientations stratégiques clairement définies [...] La détermination de ses projets est souvent dictée par l'actualité, les relations déjà établies et, de plus en plus, par les sources de financement. Le secrétariat prépare la programmation et les instances les valident. Il s'agit plus

---

<sup>82</sup> Navarro-Flores (2009) illustre d'ailleurs l'influence coercitive au plan institutionnel de l'ACDI sur les OCI dans la mesure où celles-ci ne disposent pas de l'autonomie nécessaire pour élaborer leur propre projet institutionnel devant adhérer au modèle de développement et aux politiques de gestion qu'on leur impose tandis qu'elles deviennent des agences d'exécution : « L'ACDI exerce une influence coercitive au plan institutionnel sur les OCI, basée sur deux formes de pouvoir, soit la légitimité cognitive et les ressources critiques. La coercition institutionnelle de l'ACDI se manifeste, d'une part, par l'imposition de politiques de développement et de gestion aux OCI, et d'autre part, l'utilisation des ressources critiques » (Navarro-Flores, 2009 : 119).



d'un exercice d'ajustement année après année, d'une stratégie de fait, que d'une stratégie planifiée contemporaine [...] Par ailleurs, l'organisation a été passablement accaparée par la recherche de financement, ce qui a pu l'éloigner à l'occasion de ses objectifs premiers pour se consacrer à des activités génératrices de revenus (CISO, 2002 : 1).

Selon les résultats de ce diagnostic, seule une augmentation de sa capacité d'autofinancement pouvait favoriser un meilleur contrôle de sa planification stratégique. Alors que les affiliés du Groupe A qui réunit les principales centrales syndicales du Québec, versaient en 2009 environ 97 % de la totalité des cotisations reçues (environ 102 000 dollars), cette augmentation devait provenir des autres groupes d'affiliés (Groupes B, C et D) qui contribuaient de façon marginale à ses revenus. Même si des efforts importants ont été déployés dans ce sens, le CISO n'est pas parvenu à faire croître leur contribution, ni à recruter de nouveaux membres au cours de cette période.

Malgré l'influence institutionnelle et organisationnelle de l'ACDI, le CISO parvint néanmoins à maintenir, grâce aux subventions reçues et au soutien de ses membres, l'organisation de stages pour des syndicalistes dans des contextes, cette fois, non révolutionnaires. Ces « stages de coopération internationale » portaient sur des problématiques variées en adéquation avec les priorités fixées par l'ACDI : droits des minorités et des femmes, développement économique et social, droit à l'éducation, etc. Au cours de cette période, le CISO maintint ses relations avec certaines organisations syndicales situées des pays qui auront marqué ses premières années d'activités. Ainsi, après une pause de 10 ans, le CISO organisa, en 2000 et 2004, deux stages de solidarité à Cuba.

Dans un contexte international dominé par la mondialisation économique et le lancement du mouvement altermondialiste, le CISO s'attela à produire de nouveaux cadres d'interprétation de l'action syndicale alors que la libération des échanges commerciaux qui s'amorce en 1989 avec l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-

échange Canada – États-Unis (ALÉA) et l'Accord de libre-échange des Amériques (ALÉNA) qui lui succède en 1994, a des répercussions importantes en termes d'emplois sur les secteurs manufacturiers du Québec. Le CISO participa d'ailleurs à l'effort considérable déployé par les syndicats pour sensibiliser leurs membres, les étudiants, la population en général sur les effets de la mondialisation économique, ce qui conduisit au grand rassemblement contre la ZLÉA, en avril 2001, à Québec. Cette mobilisation a permis de fédérer les membres autour du CISO : « *Ce qui a été fait avec la ZLÉA, ça a été un catalyseur [...] ça a eu une résonance chez les membres. C'est à partir de ce moment-là que les organisations se sont réinvesties* » (Rép.#12). Aussi, le CISO développa une expertise importante par le biais des stages qu'il organisait au Mexique, afin de faire état de l'impact de l'ALÉNA sur les travailleurs et de documenter les conditions de travail et de vie dans les Maquillas : « *On voulait toujours faire des relations internationales qui s'insèrent dans nos problématiques [...] Mes gens, ils voyaient ce que faisait l'ALÉNA là-bas et ça a aidé à tisser des liens syndicaux concrets [...] La mondialisation (économique) on l'a insérée dans des rapports syndicaux de mondialisation* » (Rép.#5). Le CISO disposait donc d'une certaine latitude pour définir ses projets et parvenait à créer une complémentarité entre les différents outils qu'il développait, les stages de coopération internationale alimentant les cadres d'interprétation produits sur le phénomène de la mondialisation économique et créant des liens de solidarité entre des organisations syndicales. Ces cadrages participaient à l'émergence d'identités politiques plurielles unies dans un dessein commun qui était « *la lutte anti mondialisation* » pour reprendre l'expression utilisée par ce répondant.

Après cette mobilisation, le CISO commença à s'intéresser à des leviers d'action qui se développaient en marge des canaux traditionnels de l'État dans les champs de la consommation et de la finance socialement responsables. La fondation de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) dont le CISO se voit confié la coordination en 2003, confirmera d'ailleurs son intérêt à soutenir la régulation des

comportements sociaux par le biais du pilier normatif, c'est-à-dire par le développement de normes sociales dans le domaine de l'approvisionnement responsable. Cet intérêt résulte du fait que le CISO est abrité, à compter de 2002, par la FTQ qui cherchait de nouvelles voies d'action pour développer un rapport de force au niveau international tandis que certains de ses affiliés du secteur privé étaient durement touchés par le phénomène de délocalisation industrielle (Rép.#16). La FTQ voyait par ailleurs la CQCAM comme un moyen de relancer le CISO qui était à la recherche d'un nouveau souffle, après les grandes mobilisations contre la ZLEA :

*La question du financement (de la CQCAM) se pose. De là émerge l'idée que le CISO qui participe à l'Assemblée, est le lieu tout désigné en tant qu'interface entre les besoins de solidarité au Sud et les centrales syndicales au Nord. La FTQ, ça lui plaît, car le CISO vient de déménager à la FTQ alors que ça faisait des années qu'il était à la CSQ. D'une part, la FTQ pense qu'il faut absolument sauver le CISO, le relancer, et c'est qui est une résolution tardive, mais qui participe de cette nouvelle orientation [...] Les choses n'émergent pas d'elles-mêmes... il y a des enjeux politiques qu'il faut prendre en compte... donc, ce soutien vient du fait que les syndicats du secteur privé sont fortement touchés par la mondialisation, le congrès de 2001 porte sur le sujet de la mondialisation, et qui dit « Il faut se lancer dans le raffermissement des liens de solidarité entre les syndicats ». D'où cette idée qu'il faut que le CISO soit opérationnelle (Rép.#1).*

Bien que les activités de la CQCAM se déroulent sous les hospices du CISO, on lui reconnaît, tout au moins à ses débuts, sa pleine autonomie décisionnelle. La CQCAM à laquelle le CISO participera plus tard en tant que membre ONG, se développera en réunissant une nouvelle génération de syndicalistes et de militants peu représentée au sein de ses membres. Le tournant des années deux-mille-dix marquera le retour au CISO d'identités politiques fortes alors que le gouvernement conservateur intensifie ce que les OCI considèrent comme des attaques à leur liberté d'expression.



### 5.2.1.3 Le pilier cognitif : le retour des identités de résistance face aux politiques conservatrices du gouvernement fédéral (2010 – 2014)

Alors que le CISO avait pu connaître une certaine démobilisation de ses membres et de ses militants, la perte de l'ensemble de son financement fédéral, au début des années deux-mille-dix, les conduira à réaffirmer leur soutien à cette institution. En effet, la gestion de cette crise organisationnelle sans précédent aura amené les membres du Comité exécutif à discuter explicitement de la possibilité de fermer le CISO. Selon un répondant du CISO, ces discussions auront néanmoins permis de faire émerger un consensus sur sa mission institutionnelle pour laquelle les membres se sont dits prêts à réitérer leur engagement :

*Parce qu'il y a vraiment des organisations qui ont mis sur la table le fait de fermer le CISO. Dans le contexte actuel, ce n'est pas une petite question, elle s'est posée très sérieusement [...] On voulait quand même maintenir des projets intersyndicaux en termes de développement international et de solidarité internationale. Il y a vraiment un attachement fort au côté intersyndical, à l'international. Il y a les stages, qui sont une action mythique du CISO, qui sont maintenus, financés à 100 % par les organisations syndicales [...] On voit qu'il y a un attachement à développer de manière intersyndicale la solidarité internationale (Rép.#7).*

Du côté de ses militants, ce questionnement sur la pérennité organisationnelle du CISO les a incités à manifester leur attachement à cette institution. Alors que l'influence organisationnelle de l'ACDI l'avait conduit à se professionnaliser, voire à se bureaucratiser, cette perte de financement s'avère l'occasion de renouer avec l'esprit militant qui l'avait animé à ses débuts. Cette crise favorise en quelque sorte la réappropriation de cette institution par ses membres et ses militants :

*Ça été une période difficile, mais je crois qu'on a pris une sorte de vitesse de croisière dans ce contexte-là. J'ai une équipe où la majorité sont militants et militantes [...] je pense que la période est tellement difficile, mais c'est aussi une opportunité pour les membres de prendre en main leur organisation [...]*

*Quand tu as une grosse équipe permanente, les gens délèguent et leur organisation leur appartient moins (Rép.#7).*

Ce réinvestissement se manifeste, par exemple, par le nombre de militant(e)s qui s'impliquent à présent au sein du CISO pour y faire du bénévolat. Du côté de ses membres constitutifs, on assiste également à un renouvellement de leur engagement. Même si les membres du Groupe A connaissent une baisse de leurs ressources à consacrer aux relations internationales, ils ont néanmoins consenti à maintenir un soutien financier élevé. Entre autres manifestations de ce soutien, la FTQ a pris, en 2013, la présidence du Comité exécutif du CISO créant davantage de synergies et d'occasions de collaboration entre les deux organisations.

Le réinvestissement de ses membres et de ses militants au CISO se nourrit par ailleurs d'identités déjà existantes que nous qualifierons de « résistance », et qui se retrouvent ravivées au sein du CISO par les politiques conservatrices qui ciblent durement les OCI, les organisations syndicales et la société civile en général. La mobilisation qui se construit à présent, la conduit à créer des liens avec des acteurs externes en participant notamment à la coalition *Pas de démocratie sans voix*. Ainsi, cette période de résistance facilite les rapprochements entre les acteurs que ce soit à l'extérieur ou au sein même du CISO où le tarissement des ressources institutionnelles disponibles pour mener des projets de coopération internationale, par exemple, pourrait contraindre ses membres à collaborer davantage. Plusieurs facteurs expliquent que malgré la vocation du CISO et ses efforts consacrés à faire converger l'action syndicale dans ce domaine, aucun projet de coopération internationale n'avait été conduit jusqu'alors de façon conjointe par ses membres.

### *5.2.2 Présentation synthétique des stratégies développées par le CISO*

Dans ce qui suit, nous présentons de façon synthétique les stratégies que le CISO a développées pour participer au processus d'institutionnalisation du champ stratégique de la solidarité internationale. En termes de cadrage culturel, le CISO a cherché dans un premier temps, à promouvoir l'avènement d'une société d'inspiration socialiste au sein de laquelle les travailleurs seraient libérés du capitalisme et des entreprises multinationales. Ce cadrage a néanmoins évolué pour s'affranchir d'une vision du monde dominée par la guerre froide alors que les mesures de facilitation des échanges adoptées dans les années quatre-vingt-dix, favorisent les délocalisations d'emplois vers des pays à bas salaires. Au cours de cette décennie, le CISO produit des cadrages rendant compte des transformations survenues dans l'économie mondiale et de leurs effets sur le rapport de force des travailleurs. Si la perspective critique du CISO a favorisé une large mobilisation contre le projet de création de la ZLÉA, la décennie 2000 s'en démarque puisqu'il est davantage question de développer des alternatives concrètes et d'identifier des leviers d'action par lesquels les syndicats peuvent rétablir leur rapport de force. Bien que le CISO cherche à « produire un contre-discours destiné à faire valoir des formes alternatives de développement et des changements structurels profonds » (CISO, 2007a : 3), les cadrages produits embrassent également la question du rôle organisationnel et des logiques d'action des syndicats qui sont appelés à évoluer. À titre d'exemples, la délocalisation, les zones franches dans les secteurs public et privé, la responsabilité sociale des entreprises, la Chine, les droits des travailleurs à l'échelle internationale sont des enjeux ciblés par le CISO, et plus particulièrement par la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM), pour renouveler les perspectives d'action de ses membres.

Tandis que les cadrages produits dans le domaine de la solidarité internationale se sont renouvelés suivant l'évolution du contexte mondial, le CISO a su, au fil des années, développer des stratégies de diffusion agissant à différents niveaux. Ainsi, le



CISO étant en premier lieu une organisation vouée à l'éducation populaire à la solidarité internationale, il a donc, à ce titre, développé un ensemble d'outils qui cherchent à former les travailleurs et à transformer leurs perceptions sur une diversité d'enjeux. L'équipe du CISO a été invitée à concevoir des colloques, des séminaires, des diners causeries, des séances de formation, etc. sur des enjeux variés (*Éducation et Théorisation*). Pour s'alimenter, le CISO réalise également des recherches pour documenter des thèmes spécifiques ; par exemple, le phénomène de délocalisation qui a fait l'objet d'un rapport en 2009 (*Éducation et Théorisation*). Il a en outre produit des documentaires sur la lutte des travailleurs à la Mex Mode, les fonds de pension, la consommation responsable, la transformation du rôle de l'État, etc. (*Éducation et Théorisation*).

Régulièrement, l'équipe du CISO offre aux membres affiliés ainsi qu'à des personnes de l'extérieur la possibilité de participer à des stages thématiques pour explorer un enjeu social spécifique dans un pays donné. Très populaires, ces stages ont permis à des centaines de personnes de se familiariser avec des enjeux importants en matière de développement international en rencontrant des communautés, des travailleurs et des acteurs sociaux dans leur milieu de vie (*Construction d'identités*). Ces stages permettent de modifier la perception de syndicalistes vis-à-vis des travailleurs d'ailleurs en les faisant échanger sur leur réalité respective, dans le cadre de rencontres organisées avec des représentants syndicaux (*Construction d'identités et Transformation des liens normatifs*). De tels rapprochements s'opèrent également lorsque le CISO organise, à travers la province, des conférences publiques faisant intervenir des syndicalistes, des militants des droits humains, des travailleurs sociaux venus de l'étranger pour qu'ils parlent de leur expérience de lutte (*Construction d'identités et Transformation des liens normatifs*).

Parallèlement à son mandat d'éducation à la solidarité internationale, le CISO coordonne des projets de coopération internationale. Ces projets sont financés

principalement par des bailleurs de fonds institutionnels et ils concernent le développement de programmes d'éducation et de ressources pédagogiques afin de renforcer les droits des travailleurs et des communautés dans les pays où ils restent faiblement appliqués (*Éducation*). Au cours des dernières années, le CISO a concentré ses activités de coopération au Mexique et en Haïti. Depuis 1995, il a été présent dans divers pays d'Amérique latine, des Caraïbes, d'Afrique et d'Afrique du Nord. En plus de ces projets de coopération, le CISO organise des missions d'observation dans les pays considérés comme prioritaires par les organisations membres. Le CISO a notamment envoyé des équipes au Guatemala en 1988, au Nicaragua en 1990, et au Chili en 1998 pour suivre des événements particulièrement sensibles (*Construction de réseaux normatifs*).

Par ailleurs, le CISO mène un certain nombre d'actions sur le front politique. En effet, le CISO s'associe régulièrement à d'autres groupes de pression pour lancer des manifestes, organiser des campagnes de mobilisation sur des enjeux spécifiques, etc. Le CISO participe d'ailleurs activement à la *Coalition pas de démocratie sans voix !*, constituée en juin 2010, par près de 80 organisations de la société civile québécoise de secteurs très diversifiés, pour dénoncer la détérioration de la vie démocratique et des droits fondamentaux au Canada. Cette coalition dénonce en particulier les coupures financières subies par des organisations de la société civile qui s'opposent aux politiques du gouvernement conservateur (*Plaidoyer*). Le CISO a également soutenu le projet de création d'une Agence québécoise de développement international tel que proposé par le gouvernement provincial péquiste pour que les OCI réduisent leur dépendance vis-à-vis de l'ACDI et échappent au contrôle idéologique du gouvernement fédéral (*Définition d'un système de règles*).

Dans le tableau suivant, nous présentons les stratégies déployées par le CISO pour faire institutionnaliser les cadrages culturels qu'elle a produits dans le champ de l'action stratégique de la solidarité internationale.

**Tableau 5.18 : Présentation synoptique des stratégies développées par le CISO**

Production de cadrages culturels de la solidarité internationale		
Production de cadres culturels évoluant au gré du passage de la guerre froide à la mondialisation économique qui visent essentiellement à promouvoir le renforcement des droits des travailleurs par la création de liens de solidarité internationale entre les travailleurs d'ici et d'ailleurs.		
Développement de stratégies de diffusion		
<i>Pilier réglementaire</i>	<i>Plaidoyers</i>	Élaborer des plaidoyers à l'intention du gouvernement fédéral pour qu'il révisé les critères de l'ACDI quant à ses appels d'offre.
	<i>Définition d'un système de règles</i>	Appuyer la création d'une Agence québécoise de développement international
<i>Pilier normatif</i>	<i>Construction d'identités</i>	Établir un rôle aux syndicats dans la création de liens de solidarité avec des travailleurs d'ailleurs
	<i>Transformation de liens normatifs</i>	Transformer la perception des syndicalistes par rapport aux travailleurs d'ailleurs
	<i>Construction de réseaux normatifs</i>	Organiser des missions d'observation à l'étranger pour suivre des événements politiques sensibles
<i>Pilier cognitif</i>	<i>Théorisation</i>	Situer les travailleurs au sein des transformations qui surviennent dans le contexte économique et politique mondial
	<i>Éducation</i>	Développer des contenus et des outils pédagogiques destinés aux syndicats pour favoriser la création de liens de solidarité internationale et renforcer, à travers son programme de coopération internationale, les droits des travailleurs d'ailleurs.



### ***5.2.3 Analyse des tensions afférentes à la participation du CISO au champ d'action stratégique de la solidarité internationale***

Nous analysons à présent les tensions avec lesquelles les acteurs ont dû composer pour se déployer conjointement au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale. D'une part, ces tensions résultent de facteurs exogènes, c'est-à-dire qu'elles découlent de la logique qui domine le champ d'action stratégique de la solidarité internationale et sur laquelle les acteurs ont plus ou moins d'emprise. D'autre part, ces tensions sont liées à des facteurs endogènes qui se rapportent à la coalition et aux acteurs eux-mêmes.

#### ***5.2.3.1 Les tensions liées à la logique du champ d'action stratégique de la solidarité internationale***

Alors que le CISO devrait favoriser la convergence intersyndicale dans le domaine de la solidarité internationale, il s'est néanmoins confronté à des facteurs structurels sur lesquels celui-ci a peu de prise. En effet, force est de constater que les syndicats cherchent à préserver leur autonomie dans leur représentativité au niveau international, ce qui façonne inévitablement leur engagement au sein du CISO. Un répondant explique à cet égard que l'une des préoccupations de la CSN au moment de décider son retour au sein du CISO a été la possibilité de conserver son autonomie sur la scène internationale en ce qui concerne notamment leurs choix de partenaires :

*C'est sûr que cette affiliation là au CISO ne devait pas remettre en question l'autonomie de la CSN dans sa propre représentativité au niveau international et dans ses choix de partenariat. En même temps j'ai réalisé que l'on n'était pas les seuls à penser comme ça. Non parce que la FTQ pense la même chose... et la CSQ pense la même chose... La CSQ s'investit de par ses retraités, de par ses salariés, de par ses militants dans le CISO (Rép.#10).*

Le CISO ne serait pas en mesure de contrecarrer cette tendance, chaque centrale cherchant à préserver les pays sur lesquels ils ont développé une expertise et dans lesquels ils ont établi leurs réseaux de partenaires :

*Le fait que tout le monde reste dans son coin pour mener ses propres affaires et qu'ici au centre, on a de la misère à développer... par exemple, au Sud des projets de coopération sur lesquels on pourrait toute et tous s'entendre en disant la FTQ, la CSN, la CSQ, les indépendants, on cible pour ne pas le nommer Haïti... puis on travaille. Alors ça, on l'a essayé à quelques reprises, mais bon, comme la FTQ est présente en Haïti, davantage que la CSN, comme la FTQ a déjà ses rapports privilégiés avec certaines organisations Haïti, comme la FTQ n'est pas complètement autonome, parce que ce sont ses syndicats qui entretiennent ses relations là, et comme la CSQ a son propre réseau, et bien ça rend difficile un peu la convergence (Rép.#10).*

Cette tendance expliquerait d'ailleurs le fait que le CISO n'ait pas développé de projets de coopération internationale en partenariat avec plusieurs centrales syndicales, chacun préférant fonctionner sur une base bilatérale, voire en réunissant des syndicats affiliés au niveau national. Cette préoccupation ne serait pas propre au Québec puisqu'elle s'illustre également sur la scène internationale où chaque organisation syndicale est en concurrence pour l'établissement de ses réseaux d'influence :

*On devrait plutôt trouver une façon de travailler différemment [...] je suis convaincu que l'on est capable de garder notre autonomie politique et de faire de la coopération ensemble. Parce qu'honnêtement, ce qui se passe dans le CISO, c'est exactement ce qui se passe dans le syndicalisme international, tout le monde a sa niche, tout le monde a à sa chapelle, tout le monde à ses réseaux d'influence.... Et en haut tu as les grands joueurs, comme l'AFL-CIO, les scandinaves, ceux qui ont des moyens, alors quand on essayait de poser la question d'une recomposition du syndicalisme international et sa coopération et sa solidarité, les grandes organisations ne laissent pas tomber leur propre autonomie. Dans le discours, oui, bien sûr (Rép.#10).*

Si le champ d'action de solidarité internationale ne favorise pas les rapprochements intersyndicaux, le contexte politique au niveau national pousserait en outre au repli

sur soi alors que les énergies sont consacrées à des négociations extrêmement difficiles dans le secteur public, par exemple. Par ailleurs, bien que la population québécoise se soit démarquée dans le passé par leur mobilisation historique sur des enjeux tels que l'Apartheid en Afrique du Sud, la ZLÉA, la guerre en Irak et la lutte aux changements climatiques, il n'en demeure pas moins que les questions internationales sont rapidement évincées lorsque des enjeux nationaux émergent, ce qui se répercute au niveau des priorités fixées par les syndicats.

Ainsi, la question de l'autonomie des syndicats dans leur représentativité au niveau international a des effets significatifs sur le CISO alors que celui-ci ne parvient pas à développer des projets de coopération internationale ayant une envergure véritablement intersyndicale. D'une part, le CISO n'est pas en mesure de contrecarrer les dynamiques de concurrence intersyndicale qui caractérisent ce champ d'action stratégique. D'autre part, chaque centrale syndicale étant soucieuse de conserver son autonomie politique dans ses choix de partenaires, le CISO est peu investi dans cette optique. Dans les faits, les centrales syndicales font intervenir le CISO dans le développement de projets de coopération internationale le plus souvent sur une base bilatérale dans une logique que nous qualifions d'« opportuniste », le but étant de faire fructifier les sommes levées en déposant une demande de subvention auprès de l'ACDI. Par ailleurs, l'engagement de la part des syndicats au sein du CISO a tendance à fluctuer en fonction de leurs priorités qui se cristallisent aujourd'hui sur des enjeux nationaux, dans un contexte politique et économique passablement difficile.



### 5.2.3.2 *Les tensions liées à la coalition et aux acteurs*

Aussi, plusieurs tensions résultent de facteurs se rapportant à la coalition et aux acteurs eux-mêmes. Celles-ci ont eu des implications significatives sur la capacité du CISO à produire des cadrages culturels situant l'action syndicale dans une perspective internationale et à développer des stratégies de diffusion. Dans ce qui suit, nous analysons les différents facteurs qui ont limité le CISO dans ses efforts pour faire progresser son projet institutionnel.

#### *a) La production de cadrages culturels situant l'action syndicale dans une perspective internationale*

Le CISO a été dans l'incapacité de produire des cadrages culturels situant les acteurs locaux en interaction avec les dynamiques internationales sur lesquelles ils pouvaient avoir une certaine emprise. La question de son financement explique essentiellement cette difficulté. Le CISO a été pendant les années quatre-vingt-dix jusqu'au tournant des années deux-mille-dix, principalement tributaire des subventions de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds institutionnels pour mener ses actions. Cette dépendance à des ressources stratégiques a réduit son autonomie décisionnelle quant aux cadres d'interprétation qu'il pouvait créer sur les enjeux internationaux. Pour assurer sa pérennité organisationnelle, les orientations choisies par le CISO ont été établies en fonction des disponibilités de financement, et non selon les besoins de ses membres sur le terrain de l'action collective. Ainsi, les cadrages produits se sont progressivement désencastrés de leur base syndicale. Les propos de ce répondant exemplifient la scission que l'influence institutionnelle coercitive de l'ACDI a occasionnée au niveau des cadrages produits par le CISO :

*[...] il y a de l'argent sur le Mexique, le CISO va au Mexique, il y a de l'argent sur Haïti, le CISO va à Haïti. Il y a de l'argent sur le Guatemala, le CISO va au Guatemala... Donc on travaillait toujours en fonction des orientations et des disponibilités financières de l'ACDI... Cuba ça marche, on*

*va à Cuba... mais ça là, ça finit par nous rattraper comme réalité, car quand on a plus d'argent et quand les priorités de l'organisation ne sont pas forcément les priorités partagées par les affiliés [...] (Rép.#10).*

Du fait de l'influence institutionnelle coercitive de l'ACDI, les cadrages produits par le CISO ne stimulaient pas une action syndicale locale, les enjeux internationaux n'étant pas construits en lien avec la réalité des acteurs de terrain. Le développement de projets de coopération internationale selon les paramètres de l'ACDI permettait difficilement d'articuler les dimensions globale et locale créant ainsi peu des liens entre les dynamiques internationales et l'action syndicale locale. Cette dépendance aux bailleurs de fonds se nourrissait par ailleurs d'une certaine routine de travail qui s'était établie au sein de l'équipe CISO :

*D'une part, il y avait une espèce d'habitude de travail au sein de l'organisation. On prépare des projets, on présente des projets. Ils étaient beaucoup prisonniers de leur problème budgétaire. [...] La seule façon, c'est de faire de projets et d'avoir de l'argent de l'ACDI. D'être capable de développer, d'avoir du monde pour travailler au sein du CISO. Même si tu as un projet en Afrique, il n'y avait pas beaucoup de développement qui se faisait ici. Le problème du CISO, c'était de ne pas être capable de se développer au sein des syndicats membres ici. Il n'y avait pas beaucoup de liens avec les syndicats membres ici (Rép.#11).*

Il est intéressant de noter que la perte progressive des subventions de l'ACDI a incité l'équipe du CISO à innover en développant une formation portant sur le droit international et l'action syndicale qu'elle a fait financer par ses membres dans le but d'assurer la pérennité de l'organisation : celle-ci consistait justement à créer des opportunités d'action aux acteurs locaux, à partir des dispositifs existants en droit international. Le CISO a d'ailleurs construit ce cadrage autour de la figure des travailleurs migrants qui sont en augmentation constante au Canada. Ainsi, le contrôle de son financement aura permis d'aboutir à une articulation intéressante et particulièrement porteuse d'un point de vue syndical des dimensions locale et globale :

*L'intégration de la dimension internationale dans l'action locale... des enjeux qui nous touchent aussi, on traite beaucoup de la question des travailleurs migrants... on est parti avec cette idée de faire quelque chose sur le droit international.... Il y a des enjeux concernant les travailleurs à l'étranger sur lesquels on peut agir, mais il y a aussi de plus en plus d'enjeux ici où on importe la main d'œuvre... tu sais, c'est un peu les mêmes conditions que la délocalisation des emplois mais ici.... Puis, ça créé un double standard et les organisations syndicales sont confrontées à ça... en partant de cet angle là, ça a beaucoup intéressé les gens (Rép.#08).*

Plusieurs voyaient par ailleurs l'entrée de la FTQ comme la possibilité d'expérimenter de nouvelles voies d'articulation des dimensions locale et globale, en lui donnant notamment accès à des syndicats du secteur privé dont les travailleurs faisaient face à des menaces de délocalisation industrielle. Un répondant a commenté à cet égard : « [...] il y avait beaucoup de potentiel à la FTQ car la concurrence entre les travailleurs sur le plan international [...] Il y a avait un créneau plus secteur privé » (Rép.#12). Le développement de liens de solidarité internationale entre des travailleurs situés à différents échelons de la chaîne de production était considéré comme une opportunité prometteuse par certains représentants syndicaux affiliés à la FTQ. Pour favoriser une telle mise en relation, un répondant nous a d'ailleurs confié chercher à déconstruire la vision répandue au sein des syndicats locaux par rapport aux économies émergentes, c'est-à-dire renverser « *la perspective, c'est bon, il n'y a pas de problèmes, on est mieux qu'eux* » en éclairant le fait que d'importants investissements technologiques sont à présent réalisés par leur employeur dans ces pays et qu'ils ont donc « *un intérêt* » à créer des liens de solidarité avec des travailleurs d'ailleurs. Selon ce répondant, le CISO aurait pu jouer un rôle significatif dans cet effort de sensibilisation auprès des syndicats locaux s'il ne s'était pas heurté d'une part, à un manque récurrent de ressources financières et d'autre part, au défi que représente le renouvellement de ses réseaux de partenaires dans un monde dont l'épicentre se situe aujourd'hui en Asie du Sud. Le CISO s'appuie certes sur un réseau important de collaborateurs dans certains pays d'Amérique du sud, en Haïti, et en Afrique francophone, mais celui-ci n'a pas suivi les transformations survenues



dans l'économie mondiale. Un répondant syndical du secteur privé abonde d'ailleurs dans le même sens en soulignant que les cadrages produits par le CISO auraient dû permettre d'identifier des « *emerging trends* », c'est-à-dire « *des questions auxquelles les syndicats ne s'intéressent pas* » (Rép.#13). Dans cette perspective, le CISO aurait pu développer une expertise sur la Chine en y étudiant le phénomène de délocalisation et les raisons qui incitent, par exemple, certaines entreprises à y transférer leurs activités de production.

Or, établir des relations avec des organisations syndicales en Asie du Sud, en particulier en Chine, s'avère hautement complexe, coûteux également, alors que le contexte se caractérise par un amoindrissement de ses ressources stratégiques. À cela s'ajoute les difficultés à mener des projets d'éducation, comme le CISO le fait traditionnellement, dans un tel environnement. Il aurait fallu ainsi que le CISO se renouvelle autant dans son contenu que dans son approche pédagogique : « *Pour faire un projet, il faut partir en Asie pour se faire des contacts concrets là-bas et le développement des projets par la suite. Il ne saurait pas comment faire. Il faut savoir que le CISO, lorsqu'il développe des projets, c'est pour des projets de formation. Je vois mal le CISO former les Chinois* » (Rép.#11). D'autant plus que la question du statut du CISO se poserait alors que les relations avec des organisations syndicales avec Chine s'établissent par le biais de la Confédération syndicale internationale (CSI). Il a bien été question d'organiser, sous l'égide du CISO, une mission d'observation intersyndicale pour y établir des contacts avec des partenaires locaux. Les syndicats affiliés à la FTQ sont finalement partis par leurs propres moyens en raison du coût lié à l'opération et de la complexité politique à instaurer des relations syndicales en Chine.

Par ailleurs, la présence d'organisations syndicales représentant une grande diversité de secteurs d'activité au sein du CISO a pu complexifier la recherche d'un consensus sur les enjeux internationaux entre l'ensemble des acteurs : « *Au niveau de la*

*formation, le CISO a tout un défi, parce que les organisations qu'il réunit, sont à différents niveaux en ce qui concerne leur programme, leur projet éducation au niveau international » (Rép.#15). Selon ce répondant, si les syndicats du secteur privé ont rapidement été confrontés aux effets de la reconfiguration productive à l'échelle mondiale, il a fallu réaliser un travail important de sensibilisation auprès des syndicats du secteur public pour les engager dans le champ d'action de la solidarité internationale : « [...] dans le public, les gens se sentaient éloignés de la mondialisation et je pense que le CISO a permis de mettre en lumière les enjeux sociaux de la mondialisation néolibérale, ça s'est intéressant, je pense que le CISO a été un facteur déclencheur chez ces organisations » (Rép.#15).*

Aussi, la présence de membres individuels, c'est-à-dire des militants très actifs pendant ses premières années d'existence, est un facteur avec lequel le CISO a eu à composer lorsqu'il était question de prioriser les enjeux internationaux. L'existence d'identités politiques ancrées dans une vision du monde dominé par la guerre froide a complexifié les négociations entourant la définition de ses orientations stratégiques qui se déroulent annuellement, de façon collégiale, dans le cadre des assemblées générales. Certains membres individuels du Groupe D, qui sont pour la plupart d'anciens syndicalistes et d'anciens employés de l'organisation à la retraite, rappellent régulièrement que les « *racines du CISO* » se situent à Cuba et ils demandent à ce que les relations avec l'Amérique latine soient maintenues pour respecter une certaine tradition historique. Lors de l'assemblée générale de 2008, des individus du Groupe D ont d'ailleurs ouvertement questionné la planification d'une mission d'observation en Chine au prétexte qu'il fallait maintenir son expertise développée sur l'Amérique latine. Même si celle-ci aurait pu se renouveler en abordant des enjeux plus contemporains, ces membres étaient plutôt récalcitrants à les envisager pour des considérations idéologiques : « *J'ai même écrit un texte de deux ou trois pages sur de nouvelles perspectives et de nouveaux enjeux en Amérique Latine : le Nicaragua, les zones franches, etc. Et puis, non, on ne parlait pas de*

*Cuba. On ne parlait pas de la révolution bolivarienne » (Rép.#10). Ainsi, leurs interventions ont eu pour effet de complexifier l'ouverture de nouveaux chantiers qui auraient pu conduire le CISO à développer une expertise sur l'Asie du Sud Est, par exemple :*

*Il y a toute une frange de la population du CISO qui tient à Cuba et à l'Amérique Latine. Le projet en Chine ne faisait pas consensus alors que tout se passe là-bas à présent. Ça ce sont les membres qui viennent surtout de la CSQ. Les enseignants, historiquement, c'est avec eux qui ont des contacts avec eux et eux sont très actifs à l'assemblée générale. On les écoute beaucoup. C'est le groupe qui est assez actif au CISO. Ce sont les retraités. C'est l'Asie où ça se passe. Déjà parler de la Chine, c'est déjà compliqué. Ils revenaient souvent avec Cuba. C'est le début du CISO, mais c'est normal de passer à autre chose (Rép.#11).*

Ainsi, le système de gouvernance du CISO a eu des effets sur les possibilités d'actualisation de ses cadres culturels tandis que les demandes du Groupe D, c'est-à-dire les membres individuels qui sont pour l'essentiel des syndicalistes à la retraite de la CSQ et d'anciens employés du CISO, ont toujours voix au chapitre dans les débats qui ont lieu au sein de l'organisation. Au cours des dernières années, d'importants amendements ont été apportés à l'acte constitutif de CISO afin de réduire le poids du Groupe A, c'est-à-dire les principales centrales syndicales, au sein des processus décisionnels de l'organisation :

*On a changé les statuts pour que les membres du groupe B aient plus de poids. On a même changé les statuts à l'AG de 2007 pour retirer le droit de veto aux organisations du groupe A parce que cela leur donnait trop de pouvoir. Ça donnait tellement de pouvoir à ces 5 organisations que ça pouvait démobiliser les membres du groupe B. Ce droit de veto n'a probablement pas été utilisé par le passé, mais ça crée une forme d'autocensure (Rép.#06).*

Un répondant remet d'ailleurs en question le poids décisionnel que l'on a accordé aux membres individuels dans le système de gouvernance du CISO en raison de leur manque de représentativité organisationnelle et il appelle d'ailleurs à une modification de ses statuts : « *Ce n'est pas une bonne idée d'avoir ces membres*



*individuels. C'est le CA qui doit régler ça. Tu es là pour représenter une organisation, tu as une organisation derrière toi » (Rép.#11).* Un répondant du CISO abonde dans le même sens soulignant l'inertie créée par cette catégorie de membres dont les représentations sociales ne correspondent ni aux enjeux internationaux d'aujourd'hui, ni aux besoins des organisations syndicales :

*L'assemble générale du CISO, comme il y a deux ans, on veut une journée sur l'Amérique latine... C'est tout le temps, parce que le CISO, notre histoire, c'est avec Cuba. C'est sûr que c'est intéressant, qu'il se passe des affaires, mais là on est sur la question de la responsabilité sociale. Il y a une inertie créée par cette frange de population de retraités qui nous ramènent toujours à Cuba et à la Palestine et nous, comme équipe, on n'est pas là. On travaille à d'autres niveaux (Rép.#08).*

Au terme de cette analyse, il appert que le manque d'autonomie décisionnelle de la coalition du fait de sa dépendance à des ressources stratégiques a grandement interféré sur sa capacité à produire des cadres culturels créateurs de sens à l'engagement des acteurs locaux dans le champ d'action stratégique de la solidarité internationale. Outre cette dépendance extérieure pour ses ressources financières et organisationnelles, le CISO faisait face à l'interne à des attentes et des besoins variables de la part de ses membres, ces derniers se caractérisant par des degrés d'institutionnalisation hétérogènes de ces axes d'intervention dans le domaine de l'éducation populaire et de la coopération internationale, les centrales syndicales disposant de leurs propres ressources tandis que les membres du Groupe B n'en ont pas développées. L'équipe devait ainsi négocier des compromis entre ses membres au sein d'une logique d'action qui lui était imposée par des bailleurs de fonds institutionnels. À cela s'ajoute le poids décisionnel dans son système de gouvernance de ses membres du Groupe B dont les identités politiques se rapportaient à une période historique révolue. Enfin, le CISO n'a pas été en mesure de renouveler son réseau de partenaires internationaux qui aurait pu lui permettre de suivre l'évolution de l'économie mondiale, dont l'épicentre se situe à présent en Asie du Sud.

*b) Le développement de stratégies de diffusion*

Alors que le CISO était appelé à déployer son action au sein des structures organisationnelles de ses membres pour diffuser les cadrages qu'il produisait, il s'est néanmoins confronté à plusieurs obstacles se rapportant aux acteurs eux-mêmes. Bien que les acteurs impliqués au CISO aient tous à cœur son développement, peu avait néanmoins la possibilité d'y consacrer le temps nécessaire pour faire connaître ses activités aux membres de leur organisation. L'équipe administrative du CISO souligne unanimement les horaires chargés de leurs interlocuteurs et l'urgence des dossiers qu'ils ont à gérer au quotidien, cette surcharge de travail compromettant le soutien dont elle aurait eu besoin pour être en lien avec leur base syndicale. Un répondant syndical du secteur privé nous rapportait d'ailleurs les efforts importants qu'il devait consacrer pour informer les syndicalistes de terrain et les mobiliser sur les enjeux internationaux.

Par ailleurs, même si les syndicalistes impliqués pour les Groupes A et B au sein du Conseil d'administration du CISO occupent des positions hiérarchiques élevées, ce qui aurait pu laisser supposer un plus grand engagement de la part de leur organisation, ils assument pour la plupart des rôles de représentation à l'extérieur de leur instance qui limitent leurs contacts directs avec les représentants des syndicats locaux. D'autre part, les questions internationales occupent peu le quotidien de la plupart d'entre eux, leur organisation étant accaparée par des enjeux nationaux tels que les négociations dans le secteur public, la lutte contre la privatisation, etc. dans un contexte où les droits de leurs membres se voient de plus en plus menacés par des politiques néo-libérales et néo-conservatrices.

Puisque le CISO n'est pas autorisé à établir des contacts directs avec les syndicats locaux, son encastrement à la base syndicale est donc difficile, voire impossible, dans telles conditions :

*Le CISO ne peut pas contacter les membres de la base. Il n'a pas le droit, il n'a pas le pouvoir, ni l'expertise. Ils dépendent tellement des structures syndicales pour avoir du monde à leur événement. Quand on organisait des événements le midi, je faisais 50 téléphones. Il faut que tout le monde fasse des téléphones pour qu'ils viennent. Ce n'est pas facile de les faire venir dans le privé [...] (Rép.#11).*

Or, la présence de syndicalistes de terrain s'avère une composante essentielle pour que des liens s'établissent avec leur organisation et pour que les cadrages produits par le CISO sur les enjeux internationaux se traduisent au sein de leur structure : « Aussitôt que quelqu'un du syndicat devenait plus intéressé, là c'était plus facile, car lui pouvait informer les membres dans les assemblées générales et les réunions » (Rép.#11). L'implication d'un représentant pouvait ainsi avoir un effet d'entraînement sur d'autres membres. En somme, du fait de sa dépendance à ses membres et de son manque d'autonomie relationnelle, le CISO était structurellement dans l'impossibilité de diffuser les cadrages produits auprès de la base syndicale.

Aussi, pour la diffusion de son action au sein de ses organisations-membres, le CISO se heurtait d'autre part, à la complexité des structures dont les caractéristiques sont très variables d'un acteur à l'autre. Alors que les centrales syndicales disposent de leur propre service de coopération internationale et d'éducation populaire, les membres du Groupe B n'en ont pas. Ainsi, les centrales syndicales en tant que principaux pourvoyeurs du CISO, voulaient avoir l'assurance que les ressources développées par le CISO en matière de formation, par exemple, serviraient bien à leur organisation, et non à des membres qui n'en consacraient pas :

*Puis, au CISO, il y a un équilibre à trouver par rapport à son financement. Les grandes organisations se disent « On veut bien soutenir » et en même*



*temps, on ne veut pas financer les services d'éducation des organisations qui ne s'en donnent pas. Et beaucoup de débat ensemble au comité éducation, en disant attention là, oui, développons en commun des formations pour s'alimenter à cette source-là, les recherches, etc. mais une fois que vient le temps de les dispenser, si le CISO met 25 % de son énergie à aller faire de la formation à l'APTS, fonction publique, FEEQ, etc. et bien, nous, on est en train de financer la formation d'autres organisations. Et ça peut compromettre la survie du CISO (Rép.#15).*

Si des syndicalistes pouvaient parfois se montrer intéressés à recevoir des services de formation de la part du CISO, la FTQ était contrainte de s'y opposer puisque sa structure et ses statuts consacrent le principe d'autonomie des organisations affiliées en ce qui concerne les formations de base :

*Donc si la FTQ qui fonctionne comme ça, dans le respect des syndicats et leur autonomie, nous on va au CISO et on s'aperçoit que le CISO est en train de faire de la formation de base. Si un membre individuel de la Ville de Montréal l'invite et bien, je vais recevoir un appel de la SCFP qui va me dire, regarde et on a un problème (Rép.#15).*

Le partage des compétences entre la Centrale et ses affiliés est motivé par une tradition pédagogique au sein de la FTQ selon laquelle la formation doit s'inscrire dans un projet politique plus large : « *Le projet éducatif en soi, il a des objectifs de contenu, il a un plan politique. Ça ne se fait pas de même de la formation syndicale* » (Rép.#15). S'inspirant des enseignements de Paulo Freire, la formation doit en effet créer une dynamique au sein des organisations en favorisant la prise en charge par les membres de leur projet éducatif :

*[...] ce que nous souhaitons [...] c'est que les organisations au CISO n'aient pas d'attente par rapport au CISO de développer leur projet éducatif. Il faut qu'ils le fassent avec leurs membres. Parce que s'ils ne le font pas avec leurs membres, ça ne crée pas de dynamique [...] Le CISO doit être un moteur et non pas une organisation de services (Rép.#15).*

La FTQ développe ses formations suivant l' « *approche expérientielle* » qui consiste à partir du « *connu des gens pour aller vers l'inconnu et non, l'inverse. C'est connu scientifiquement que le taux de rétention de l'information est plus élevé* » (Rép.#15).

L'institutionnalisation à des degrés variables de l'éducation populaire au sein des organisations syndicales que nous pointons ici, caractérise également le volet de la coopération internationale. Alors que la CSN, la CSQ et la FTQ ont leur propre département de relations internationales, certains membres du Groupe B disposent, pour leur part, d'organisations indépendantes pour mener des actions dans ce domaine. En effet, le Syndicat des Métallos, le SCEP et le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA) ont créé leur propre organisation (i.e. les Fonds humanitaires) pour développer des projets de coopération internationale. L'institutionnalisation de la coopération internationale au sein de leurs structures a évidemment des implications sur leur engagement au sein du CISO cultivant des attentes différentes de celles qui n'y consacrent pas de ressources à l'interne. Ces organisations voyaient le CISO comme l'opportunité de bonifier des sommes auprès de l'ACDI pour des projets qu'ils pouvaient développer conjointement au sein de leur fédération. Cette forme d'engagement ne contribuait pas à l'émergence d'une approche intersyndicale élargie dans le domaine de la coopération internationale, chaque centrale privilégiant l'élaboration de projets sur une base bilatérale avec le CISO.

Même si le CISO était peu investi dans une optique de convergence intersyndicale dans le domaine de la coopération internationale, il offrait néanmoins la possibilité de s'enrichir mutuellement en favorisant le partage d'expériences et de connaissances entre ses membres. Il permettait en outre de discuter, voire de corriger certaines pratiques telles que les *per diem* offerts dans un pays où les deux centrales menaient des activités parallèles, pour éviter d'être mises en concurrence et de créer un esprit clientéliste chez les partenaires locaux. Toutefois, le contexte actuel qui se caractérise

par la baisse du financement de l'ACDI qui touche également les départements de relations internationales des centrales syndicales et les Fonds humanitaires pourrait les inciter à revoir leur engagement au sein du CISO et même favoriser le développement d'actions conjointes dans le domaine de la coopération internationale.

Pour conclure, cette analyse expose les difficultés rencontrées par le CISO pour diffuser auprès de ses membres les cadrages culturels que son équipe avait développés. Leur diffusion reposait d'une part, sur l'action de ses membres qui n'étaient pas en mesure de consacrer les efforts nécessaires au sein de leur propre organisation. Ce manque de soutien était d'autant plus problématique compte tenu du fait que le CISO n'avait pas le droit d'établir des relations directes avec les syndicats locaux. L'organisation se trouvait ainsi coupée de la base du mouvement syndical auprès de laquelle elle était pourtant appelée à agir. D'autre part, la diversité des caractéristiques organisationnelles de ses membres rendaient difficiles la définition d'un compromis quant aux stratégies de diffusion à privilégier. L'institutionnalisation à des degrés variables de l'éducation populaire et de la coopération internationale au sein de leur structure façonnait l'engagement et les besoins des acteurs si bien que le CISO devait continuellement composer avec cette diversité d'attentes et de besoins pour faire émerger des compromis entre ses membres.



### 5.3 Discussions

Cette étude de cas portant sur le CISO met en évidence que cet espace inter-organisationnel s'est maintenu, au fil des années, en mobilisant différentes dimensions institutionnelles qui, en étant à la fois complémentaires et contradictoires, ont généré un ensemble de tensions avec lesquelles les acteurs ont dû composer. En effet, notre analyse longitudinale montre que le CISO s'est construit, dans les années soixante-dix, sous l'impulsion d'identités politiques fortes, dans un contexte d'effervescence marqué par les luttes anti-impérialistes et anticolonialistes. Alors que le CISO est confronté, à la fin des années quatre-vingt, à des difficultés financières et à la démobilisation, voire aux retraits de certains partenaires syndicaux, il s'engage dans le développement de projets de coopération internationale qui le soumet au pouvoir organisationnel et institutionnel coercitif de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds. Des discussions reviennent sporadiquement sur la mission du CISO alors qu'il cherche à maintenir ses activités dans le domaine de l'éducation populaire en les finançant par des projets de coopération internationale. La mobilisation contre la ZLÉA à laquelle le CISO contribuera significativement en développant des formations sur les effets de la mondialisation économique sur les droits des travailleurs ravivera l'engagement des acteurs autour de cette organisation à laquelle la FTQ se joindra en 2000. La création de la CQCAM, en 2003, dont les travaux intéressaient particulièrement la CSN, l'incitera, en 2006, à retrouver les rangs du CISO. Malgré cette remobilisation autour du CISO, grâce à la production de cadrages produits sur la mondialisation économique et le développement d'alternatives microéconomiques, le Groupe D composé de syndicalistes retraités et d'anciens employés du CISO rappelle, lorsque l'occasion se présente, que les « *racines du CISO* » se situent à Cuba et en Amérique latine et demandent à ce que des liens avec des organisations syndicales soient maintenus dans des contextes révolutionnaires. Le poids décisionnel accordé à ce groupe au sein de la gouvernance du CISO ainsi qu'une culture organisationnelle favorisant la délibération participative ont pu générer

certaines interférences sur son travail de production de cadrages culturels engageant les acteurs dans le champ d'action stratégique de la solidarité internationale.

Cependant, c'est surtout la dépendance du CISO à des bailleurs de fonds institutionnels qui l'a conduit à faire évoluer, voire à dénaturer selon certains, son projet fondateur. Ainsi, par exemple, le CISO a été contraint, en se soumettant au pouvoir institutionnel coercitif de l'ACDI, de quitter le champ de la lutte pour les droits des travailleurs pour développer des projets de coopération internationale ciblant les besoins humains fondamentaux, les femmes et le développement, les droits de la personne, etc. Ce faisant, il a quitté une logique qui ciblait exclusivement les droits collectifs pour adopter une logique favorisant les droits individuels et cela, dans le but de correspondre aux paramètres dictés par l'ACDI. Des contraintes organisationnelles accompagnant l'octroi de financements, le CISO s'est professionnalisé, voire bureaucratisé, à l'instar d'autres OCI, l'éloignant ainsi de l'esprit militant qui a pu l'animer au moment de sa création. La logique professionnelle, bureaucratique et financière adoptée par le CISO, au fil des années, s'est parfois heurtée à la logique militante toujours vivante au sein de ses rangs. Certains ont d'ailleurs ouvertement critiqué cette professionnalisation du CISO qui l'obligerait à devoir rétribuer son personnel venant ainsi, selon leur point de vue, alourdir ses frais de fonctionnement et réduire sa capacité à mener des actions sur le terrain. On pourrait en outre opposer la logique révolutionnaire qui a caractérisé l'action du CISO jusqu'aux années quatre-vingt-dix, à la logique de la coopération internationale qui l'a conduite à développer d'autres réseaux de partenaires, en l'occurrence en Afrique francophone, dans des contextes non révolutionnaires. Enfin, plus fondamentalement, si la logique révolutionnaire du CISO appelait de ses vœux un changement social aussi rapide que radical, le CISO est forcé de souscrire à une logique réformiste que certains peuvent associer à un maintien du *statu quo* puisque celle-ci ne permettrait que des modifications cosmétiques et superficielles des structures sociales sans augmenter le rapport de force des travailleurs.

Ainsi, le CISO a dû adapter sa logique d'action à la logique institutionnelle qui dominait dans le champ d'action stratégique de la coopération internationale et sur laquelle il n'avait pas d'emprise. La transformation de sa logique d'action a eu pour effet de faire émerger des tensions qui tiennent principalement à la difficulté vécue par les acteurs à maintenir leurs liens avec cette institution. Leur mise en relation s'étant principalement opérée par la construction d'identités politiques fortes, il a été difficile de les conserver, voire les renouveler, alors que les projets de coopération internationale se sont cristallisés sur des enjeux éloignés de son projet fondateur. Par ailleurs, les projets de coopération internationale du CISO ne construisant pas de liens avec les syndicalistes locaux, ils ne permettaient pas d'envisager des actions pouvant être menées au Québec par leur organisation pour soutenir des groupes de travailleurs d'ailleurs. Or, il est reconnu que le renforcement de leur capacité d'action à l'international repose sur la production de cadrages qui parviennent à définir les enjeux globaux à partir de la réalité et du quotidien de leurs membres (Lévesque et Murray, 2010). Le manque de liens entre les dimensions locale/globale au sein des cadrages produits a contribué à désencastrer davantage le CISO de la base du mouvement syndical ; les projets de coopération internationale étant développés en fonction des directives de l'ACDI sans résonnance avec le terrain de l'action collective.

En outre, cette étude de cas illustre l'important travail réalisé par des entrepreneurs institutionnels individuels qui se sont redéfinis au fil du temps, dans leurs objectifs et dans leur forme, pour maintenir cet espace inter-organisationnel dédié à la solidarité internationale. Si le CISO est né de la Conférence internationale de solidarité ouvrière organisée à l'initiative de Michel Chartrand, le retrait de la CSN en 1987 a occasionné le déménagement de l'organisation à la CSQ qui a œuvré, dès ce moment, pour assurer sa survie. Le représentant de l'action locale et de l'organisation syndicale de la CSQ a consacré des efforts significatifs pour maintenir un niveau important de financement de la part de son organisation au sein du CISO et réunir



l'ensemble des syndicats autour de sa mission. Il a d'ailleurs fallu cinq ans pour convaincre la FTQ de rejoindre le CISO qui devait lui ouvrir de nouvelles perspectives d'action dans le secteur privé. Après son intégration, le CISO déménagea ses bureaux au sein de l'édifice de la FTQ créant ainsi des rapports privilégiés entre ces deux organisations. La FTQ cherchera d'ailleurs à relancer le CISO en lui confiant, en 2003, la coordination de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). Cette même année, le responsable au Québec du Fonds humanitaire du syndicat des Métallos prit la direction du Comité exécutif pour passer le flambeau, en 2008, à la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). En 2013, c'est au tour de la responsable des relations internationales de la FTQ d'assumer cette fonction. Ce rapprochement de la FTQ du CISO correspond à l'inscription de la solidarité internationale au sein de ses objectifs politiques alors qu'un certain nombre de ses affiliés devaient faire face à des pertes importantes d'emplois, suite à un mouvement de délocalisations industrielles.

Pour conclure, le projet institutionnel porté par le CISO s'est progressivement éloigné de ses objectifs fondateurs puisqu'il a dû adapter sa logique d'action pour assurer sa pérennité au sein du champ d'action stratégique de la solidarité internationale. À cette difficulté s'ajoutent celles liées aux caractéristiques organisationnelles de ses membres (dont les plus importants disposent de leurs propres ressources pour le développement de leurs relations internationales) qui rendent difficiles la négociation de son rôle dans le domaine de la solidarité internationale. Si CISO s'avère largement sous-investi par ses membres, certains d'entre eux ont consenti d'importants efforts intellectuels pour renouveler ses perspectives d'action. Cependant, les énergies de l'équipe du CISO ayant été essentiellement consacrées à la recherche de financement pour assurer sa survie, l'application des orientations stratégiques qu'ils ont pue identifier a le plus souvent été compromise. On pourrait d'ailleurs associer la création de symboliques fortes à une stratégie visant à « préserver le soutien normatif à cette institution en créant et en nourrissant des mythes sur son histoire » (« *Mythologiser* »

pour reprendre le terme avancé par Lawrence et Suddaby, 2006 : 226). L'on peut penser par exemple à la figure du syndicaliste charismatique Michel Chartrand et à son voyage en Palestine qui a donné l'élan à la création du CISO pour appuyer les travailleurs en lutte contre l'oppression que les militants évoquent à l'occasion d'événements particuliers. La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) que le CISO a mis sur le pied avec la FTQ pour investir le champ d'action stratégique de la RSE offre la possibilité de mieux appréhender les tensions qui attendent les acteurs dans un processus de création institutionnelle. Même si la CQCAM s'est développée grâce au soutien d'une nouvelle génération de syndicalistes, celle-ci n'est pas parvenue à s'affranchir de la logique d'action et des modalités de fonctionnement du CISO.

## CHAPITRE VI

### LA CONSTRUCTION D'UNE COALITION SYNDICATS – ONG DANS LE CHAMP D'ACTION STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Si le CISO embrassait des enjeux politiques et sociaux plus larges, la Coalition québécoise contre les ateliers (CQCAM) qui fait l'objet de notre deuxième étude de cas, reçoit pour sa part un mandat plus circonscrit alors qu'elle doit s'atteler à la question de la régulation des chaînes d'approvisionnement. Cette perspective d'action lui permettra de véritablement enchâsser le local dans le global et de situer les acteurs dans des processus d'innovation sociale.

Dès sa création en 2003, la CQCAM réunit une diversité de représentants de syndicats et d'ONG pour mener des actions conjointes visant à « sensibiliser la population du Québec à l'existence des ateliers de misère et à proposer des alternatives concrètes à leur prolifération ». Mise sur pied à l'issue d'un colloque organisé par la FTQ et le Syndicat des vêtements, du textile et des autres industries (SVTI) dont les membres étaient durement touchés par le mouvement de délocalisations industrielles, son secrétariat est confié au CISO. Ce dernier qui venait de s'installer dans l'édifice de la FTQ, était à la recherche d'un nouvel élan, suite aux grandes mobilisations contre le projet de création de la ZLÉA. Tandis que la CQCAM agissait à ses débuts comme le relai provincial de campagnes internationales lancées par le mouvement transnational *anti sweatshop*, celle-ci s'autonomie et s'engage, à compter de 2006, dans le développement d'un référentiel en matière de politique d'achat responsable (PAR) qui aura un effet structurant au Québec sur le champ d'action stratégique de la RSE. Si son positionnement aura un impact significatif sur la diffusion des PAR dans la province, son autonomie décisionnelle



faisant l'objet d'une négociation constante entre ses membres la restreindra néanmoins dans le déploiement de son action vis-à-vis des entreprises privées. Les divergences sur sa mission combinées à un tarissement de ses ressources financières et organisationnelles entraîneront graduellement un désinvestissement de ses membres. Ainsi, la CQCAM offre la possibilité d'analyser les tensions vécues par les acteurs dans le déploiement et l'expérimentation d'actions collectives visant à établir un rapport de force structurant dans le champ d'action stratégique de la RSE.

Dans un premier temps, nous présentons chronologiquement les actions de la CQCAM en insistant sur les campagnes qu'elle a menées depuis sa création, afin d'illustrer son travail en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale dans le domaine de la RSE. Dans un deuxième temps, nous analysons les tensions afférentes à la participation de la CQCAM au développement du champ d'action stratégique de la RSE en nous référant abondamment aux discours des acteurs impliqués dans ce processus. Enfin, nous concluons ce chapitre en discutant des principales avancées empiriques et théoriques de cette étude de cas.

## 6.1 Les phases de développement de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) de 2003 à nos jours

Nous produisons ici un narratif relatant le développement de la CQCAM, depuis sa création en 2003 jusqu'à nos jours, en nous basant d'une part, sur les documents d'archives transmis par l'organisation et d'autre part, sur nos observations participantes et nos entrevues réalisées avec des acteurs engagés au sein de ce processus. Nous présentons celui-ci en quatre phases marquant les temps forts de son développement :

- La naissance de la CQCAM, en 2003, à la suite d'une conférence sur les ateliers de misère organisée à l'initiative de la FTQ et du Syndicat des vêtements, du textile et des autres industries (SVTI);
- Les premières campagnes de la CQCAM, entre 2004 et 2006, qui participent au mouvement transnational *anti sweatshop*;
- La *Campagne nationale d'adoption de politique d'approvisionnement responsable* (PAR), entre 2007 et 2010, qui marque l'autonomisation de la CQCAM par rapport au mouvement transnational *anti sweatshop* et l'inscription de son action au sein du champ d'action stratégique de la RSE au Québec;
- Enfin, le retrait de son action des politiques d'approvisionnement responsable (PAR) pour concentrer son intervention sur l'État tandis que ses ressources financières et organisationnelles se tarissent.

### 6.1.1 La naissance de la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM)<sup>83</sup>

La libération des échanges commerciaux qui s'amorce dans les années quatre-vingt-dix, a des répercussions importantes et rapides sur l'industrie des vêtements et du textile au Québec, l'un des plus importants secteurs manufacturiers en termes d'emplois. Alors que les unités de production sont délocalisées dans des pays pauvres où l'État de droit est faible, les ateliers de misères qui désignent des lieux où les travailleurs sont exploités, se multiplient au point tel que le milieu syndical au Québec souhaite développer des actions pour lutter contre leur prolifération. En 2000, la FTQ adopte la résolution no 88 pour que la centrale traite le dossier des ateliers de misère parmi ses priorités et soutienne les campagnes entreprises au Québec pour les éliminer (FTQ, 2003). En janvier 2003, la FTQ et le Syndicat des vêtements, du textile et des autres industries (SVTI) organisent, dans cette optique, deux journées de réflexion sur la question des ateliers de misère et la recherche d'alternatives pour contrer leur prolifération. L'objectif de ce colloque est de « combattre la surexploitation qui se répand dans les «ateliers de misère» autant chez nous que dans les pays pauvres; renforcer le réseau de solidarité avec les travailleurs et travailleuses du secteur de la confection de vêtements dans leur lutte contre ce fléau; discuter d'un plan de campagne pour le Québec; envisager la mise en place d'une coalition québécoise pour mener à bien la campagne » (FTQ, 2003 : 7). Le colloque s'ouvre sur un exposé de l'ONG ontarienne Maquila Solidarity Network (MSN) portant sur sa campagne *Non à l'exploitation !* initiée en 1998 par la coalition Ethical Trading Action Group (ETAG), pour inciter les municipalités, les universités et les écoles, les entreprises et les administrations publiques à adopter des politiques d'achat responsable. S'en suivent des discussions entre des acteurs locaux pour envisager des pistes d'action pour contrecarrer ce phénomène. À l'issue de cet événement, qui aura réuni une cinquantaine de personnes provenant de vingt-cinq organismes engagés

<sup>83</sup> Cette section se base sur les procès-verbaux produits par la coalition entre 2003 et 2013.



dans la défense des droits fondamentaux, il est convenu que chacun se dote d'un « plan d'actions correspondant à ses objectifs, son réseau et ses ressources » pour lutter contre les ateliers de misère (CQCAM, 2003). La création d'une coalition multi acteurs est également discutée. Son secrétariat est d'ailleurs confié au CISO qui doit se charger de colliger les fonds nécessaires pour recruter un chargé de projet.

Les mois qui suivent, le coordonnateur du CISO s'attèle à faire des démarches en ce sens. Deux rencontres sont organisées avec des représentants de la FTQ, d'Oxfam – Québec, du Fonds humanitaire des Métallos, de la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAÉCUM), du Syndicat des vêtements, du textile et des autres industries (SVTI – FTQ) et du Groupe investissement responsable (GIR) pour faire le suivi des actions conduites au sein de leur organisation sur la question des ateliers de misère. La FTQ mène notamment sur ce front une campagne invitant ses affiliés à négocier des clauses d'achat sur les vêtements de travail pour s'assurer que les uniformes fournis par les employeurs soient fabriqués dans des conditions respectables. La FTQ souhaite d'ailleurs que des organisations syndicales du secteur public rejoignent la coalition pour interpeler les villes et les universités qui sont d'importants acheteurs institutionnels.

En novembre 2003, le chargé de projet prend ses fonctions et s'attèle à définir la mission et les objectifs de ce qu'il nommera la *Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM)*. Il travaille de façon rapprochée avec la FTQ pour comprendre les besoins des acteurs et le rôle que devrait assumer le secrétariat de la coalition auprès d'eux. Selon un document de réflexion rédigé à cette période, cette structure se veut à la fois un lieu de coordination et de mise en commun de ressources entre des acteurs menant des actions contre les ateliers de misère dans leur propre milieu, et un lien avec des campagnes qui ont cours dans d'autres parties du monde. En janvier 2004, le secrétaire de la coalition organise une première rencontre avec les acteurs intéressés, c'est-à-dire la FTQ, la CSQ, Amnistie internationale, Oxfam

Québec, le Centre des travailleurs et des travailleuses immigrants (CTI), le FAÉCUM et l'Alliance de la fonction publique du Canada. En concertation avec ces acteurs réunis au sein d'un comité de coordination, il est convenu de définir les objectifs de la CQCAM de la façon suivante :

- *Informar et conscientiser la population québécoise à propos des ateliers de misère, en particulier ceux situés au Québec;*
- *Encourager les actions en faveur de l'adoption de politiques d'achat institutionnelles qui soient contraignantes pour les fournisseurs de vêtements, souliers et textiles en général; d'obtenir des entreprises québécoises liées au commerce du vêtement (acheteurs et fournisseurs) des engagements contraignants (codes de conduite) quant au respect de quatre droits fondamentaux du travail tel que définis par l'Organisation internationale du travail, c'est-à-dire :*
  1. *Pas de travail d'enfants de 14 ans et moins (Convention 182 et 138);*
  2. *Pas de travail forcé (Convention 29 et 105);*
  3. *Pas de discrimination dans les conditions de travail (Convention 100 et 111);*
  4. *Liberté d'association et droit à la négociation collective (Convention 87 et 98);*
- *Obtenir des autorités gouvernementales des modifications réglementaires incitatives quant au respect des droits fondamentaux du travail et allant dans le dans le sens d'une plus grande transparence dans le commerce du vêtement (CQCAM, 2004).*

Les moyens envisagés pour parvenir à transformer les pratiques des donneurs d'ordre et des société-mères sont multiples. La coalition doit stimuler les pressions exercées à l'endroit des entreprises privées et publiques et des institutions publiques en s'appuyant sur les travailleurs syndiqués, les investisseurs institutionnels, les consommateurs, les citoyens, les organisations étudiantes et les médias. Au cours de cette rencontre, les acteurs s'entendent également sur les aspects organisationnels, c'est-à-dire les modalités de fonctionnement du secrétariat, le processus de prise de décision et la fréquence des rencontres du Comité de coordination. Les aspects financiers sont également discutés, les membres de la coalition s'engageant à verser

une cotisation annuelle ou à entreprendre des démarches auprès de leurs affiliés pour obtenir leur appui. Le budget colligé avoisine les 50 000 dollars.

À cette époque, le thème de la consommation responsable suscite un engouement certain au Québec alors que Laure Waridel, la cofondatrice de l'ONG Équiterre créée en 1996 pour promouvoir le commerce équitable et développer un marché alternatif, vient de publier son livre *Acheter, c'est voter* (2003). Cet intérêt s'illustre d'ailleurs au sein du Comité de coordination où chaque membre fait part des actions menées par leur organisation pour défendre les droits des travailleurs et des travailleuses du secteur de l'habillement et du textile. À titre d'exemple, le Centre des travailleurs et des travailleuses immigrants (CTI) se mobilise au côté de Maquila Solidarity Network (MSN) pour dénoncer les politiques de l'entreprise canadienne Gildan, dont des sous-traitants au Honduras sont accusés d'avoir violé le droit à la syndicalisation. Le CTI participera d'ailleurs à un grand rassemblement devant un hôtel de Montréal où se déroulait l'assemblée annuelle des actionnaires de Gildan. La CSQ développe pour sa part une campagne de sensibilisation sur la question des ateliers de misère pour son réseau des Écoles vertes Brundtland (EVB). Le SVTI collabore avec la FTQ pour dresser une liste de fournisseurs et de producteurs de vêtements qui sont syndiqués au Canada. De son côté, Amnistie Internationale interpelle le gouvernement fédéral pour faire modifier la Loi sur la transparence, afin d'assurer une plus grande traçabilité dans la filière du vêtement. À l'heure où les premières actions devant être menées par la CQCAM se discutent au sein du comité de coordination, Oxfam Québec est mandaté par son organisation internationale pour relayer la campagne *Play Fair at the Olympics* à laquelle la coalition apportera son soutien logistique.



### 6.1.2 Les premières campagnes de la CQCAM (2004 – 2006)

S'inspirant de la coalition ontarienne Ethical Trading Action Group (ETAG), la CQCAM est à la recherche de « *campagnes ciblées* » à mener dans des « *milieux précis* » compte tenu des contraintes de ressources qui ne lui permettent pas d'atteindre le grand public (Réf.#1). Selon un des membres fondateurs, il s'agissait de trouver des actions illustrant que « *l'on a une prise sur certaine chose* » (Réf.#19). Dans cette optique, les membres du Comité de coordination sont mis à contribution : réseautage, échanges d'informations sur les actions dans leur propre organisation, séances de remue-méninges, etc. Le coordonnateur s'assure de tisser des liens étroits avec chaque organisation pour créer des synergies d'intérêts et d'actions. C'est dans ces rapprochements que la CQCAM fait ses premières armes. En mars 2004, il est convenu que la CQCAM appuie l'ONG Oxfam Québec pour relayer au Québec la campagne internationale *Fair Play at the Olympics*. Celle-ci consiste à interpeler, l'année des Jeux Olympiques d'Athènes, le Comité international olympique (CIO) pour s'assurer que les vêtements portant ses symboles soient produits dans des conditions respectueuses des droits fondamentaux des travailleurs. Cette responsabilité étant du ressort des Comités olympiens nationaux, Oxfam Québec et la CQCAM organisent, en avril 2004, deux manifestations publiques : l'une devant un hôtel de Montréal qui accueillait une rencontre du Comité olympien canadien (COC) pour faire valoir leur principale revendication, c'est-à-dire que les droits d'utilisation des symboles olympiques à des fins commerciales soient attribués aux équipementiers sportifs ayant adopté une politique d'approvisionnement responsable (PAR); l'autre devant un magasin de la chaîne Roots Canada que l'on a ciblée dans le but de « *canadaniser* » la campagne internationale (Réf.#1). Grâce à la mobilisation des réseaux des membres de la CQCAM, plus de 200 personnes ont participé à ces manifestations.

Dans le cadre de la campagne canadienne *Fair Play at the Olympics*, les démarches entreprises par MSN, Oxfam Canada, le CTC et la CQCAM aboutissent à une rencontre officielle avec le représentant du Comité olympien canadien (COC), en septembre 2004. Son représentant se dit sensible aux arguments et aux solutions qu'on lui soumet sans toutefois pouvoir se prononcer sur les suites qu'on lui donnerait compte tenu du degré de complexité représentée par l'application d'une PAR, dans la filière du vêtement. En ce qui concerne Roots Canada, l'entreprise aurait bonifié, grâce à cette mobilisation, certains aspects de son code de conduite, mais devait rester dans la ligne de mire de la *Clean Clothes Campaign* (CCC) et d'autres groupes qui participaient à la campagne internationale. Ayant bénéficié d'une certaine couverture médiatique, cette mobilisation aura permis de sensibiliser la population québécoise de l'existence des ateliers de misère en plus de faire connaître la CQCAM.

En outre, la CQCAM continue d'appuyer les membres de la coalition dans les actions qu'ils entreprennent sur la question des ateliers de misère. Ainsi, elle se joint au Centre des travailleurs et des travailleuses immigrants (CTI) qui a amorcé, dans le cadre de la campagne contre Gildan, des démarches auprès du Festival international de jazz de Montréal (FIJM), un important acheteur de chandails et d'articles promotionnels, afin qu'il se dote d'une PAR. Au cours de l'été 2004, la CQCAM envoie une lettre au FIJM pour l'interpeler sur l'adoption d'une politique d'achat éthique. Suite à cet envoi, la direction du FIJM répond qu'il disposait bien d'une telle politique. Or, après examen des documents transmis, la CQCAM est d'avis que le FIJM cherchait plutôt à se décharger de toutes responsabilités en faisant signer une lettre d'engagement à ses fournisseurs sans adopter les mesures adéquates pour combattre cette pratique. Les relations entre la CQCAM et le FIJM se dégradent nettement après la parution d'un article virulent en première page du journal de *La Presse*, en date du 25 juin 2004, dans lequel le journaliste affirme que l'entreprise fait produire ses tee-shirts promotionnels dans des ateliers de misère. Le FIJM fait valoir

son mécontentement auprès du journal en précisant que seuls 5 % de son approvisionnement en vêtements promotionnels provenaient de l'entreprise Gildan, laquelle était membre de la Fair Labor Association (FLA) en plus de se soumettre à la norme Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP). Tandis que la campagne menée par MSN amène la direction de l'entreprise Gildan à reconnaître les faits allégués et à prendre les mesures nécessaires pour ne pas perdre sa certification FLA, une dirigeante de la firme SPECTRA qui est en charge de l'organisation du FIJM, reçoit, à l'automne 2004, plusieurs membres de la CQCAM. Dans le cadre de cette rencontre, SPECTRA assure que des démarches ont été entreprises auprès de Gildan pour qu'ils adoptent des mesures correctives et que la direction s'engage à appliquer une politique d'approvisionnement responsable. SPECTRA accepte d'ailleurs de rester en contact avec la CQCAM au cours de ce processus (CQCAM, 2004).

La CQCAM apporte également son soutien à la campagne sur les uniformes de travail, initiée par le CTC et la FTQ, qui compte sur les syndicats pour négocier des « clauses syndicales » dans les conventions collectives pour que les habits distribués par les employeurs soient de « fabrication canadienne et syndicale ». Pour répondre aux besoins exprimés par les syndicats sur une liste de fournisseurs socialement responsables, la CQCAM réalise, en 2006, une première recherche portant sur les pratiques de 69 fabricants et distributeurs de vêtements de travail et d'articles promotionnels. Cette recherche qui évalue les PAR sur la base des informations transmises, classe les entreprises en fonction de leur performance. La CQCAM exige des fabricants que les conditions de fabrication des vêtements respectent les conventions et les normes internationales du travail et que les lieux de production soient divulgués et inspectés par une tierce partie indépendante.

À la recherche constante de leviers d'action, la CQCAM s'intéresse aux institutions publiques et lance au Québec la campagne *Ne soyons pas complices !* pour faire la



promotion des PAR auprès des municipalités, des universités et plusieurs services publics. Des études démontrent en effet que les acheteurs institutionnels ont un rapport de force important au sein des chaînes d'approvisionnement et plusieurs regroupements du mouvement *anti sweatshop* aux États-Unis les ciblent depuis plusieurs années. En s'appuyant sur les réseaux de ses membres, la CQCAM constitue localement des comités *ad hoc* pour que des acteurs de terrain créent des opportunités dans des milieux spécifiques et s'assurent ainsi de la diffusion des PAR. Il s'agit de cibler des commissions scolaires, des institutions du secteur de la santé, des établissements scolaires, des municipalités et même le gouvernement du Québec (CQCAM, 2004). Ainsi, plusieurs démarches sont entreprises auprès du maire de Québec, Jean-Paul l'Allier, avec de groupes de la ville qui formeront un comité permanent suite au rejet de leur proposition de résolution concernant l'adoption d'une politique d'achat éthique. Ce comité réunira notamment Carrefour Tiers-Monde (CTM), Comité régional de la région de Québec d'Oxfam-Québec, Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches (CCQC-CSN), Conseil régional FTQ Québec Chaudière-Appalaches, Ligue des droits et libertés - section Québec, Plan Nagua et le Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ). Dans un contexte où les municipalités élaborent leur premier Plan de développement durable, des comités sont également établis dans les Villes de Montréal et de Sherbrooke pour que des acteurs locaux relaient, dans leur milieu de travail, notamment la Société de transport de Montréal, le Service des Pompiers, la Commission scolaire de la Ville de Montréal, et l'Université de Sherbrooke, les revendications de la CQCAM en faveur de l'inclusion de clauses sociales à leurs appels d'offre. La CQCAM cherche également à se rapprocher de certaines personnes clefs au sein du gouvernement provincial. Elle établit d'ailleurs des contacts avec le responsable de la mise en application de la politique de développement durable de la Direction générale des acquisitions pour l'appuyer dans ses démarches.

Ainsi, la CQCAM soutient ses membres au rang desquels figure une diversité croissante de syndicats et d'ONG, pour déployer des actions dans leur champ d'intervention respectif. Plusieurs organisations ont en effet rejoint la coalition : la section locale 574 du Syndicat des employées et employés et professionnel(le)s et de bureau (SEPB - FTQ), la Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ), le Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada (TUAC - Canada), Amnistie internationale, etc. On voit par ailleurs que des collaborations s'établissent entre ses membres pour élaborer des formations et définir des listes de fournisseurs socialement responsables dans le secteur du vêtement et du textile, par exemple. En outre, l'action de la CQCAM s'inscrit au sein du mouvement transnational *anti sweatshop*. Le coordonnateur assiste d'ailleurs aux rencontres organisées par la coalition canadienne ETAG et collabore avec ses membres sur un certain nombre de dossiers. La CQCAM lui sert de relai en traduisant en français les pamphlets et en établissant des démarches particulières au Québec. En mai 2005, le coordonnateur établit des liens avec le mouvement *anti sweatshop* aux États-Unis en participant à un forum organisé par le réseau *Sweatfree Communities* au sein duquel il est question des campagnes menées par les regroupements d'étudiants sur les campus universitaires. Faisant le constat que ce mouvement s'appuie sur des groupes populaires de terrain (« *grassroots mouvements* »), la coalition s'efforce de mobiliser davantage son réseau de base de syndicats et d'ONG pour décentraliser la campagne pour qu'elle rejoigne des relais locaux. Dans le cadre de la campagne *Ne soyons pas complices !*, des efforts substantiels sont d'ailleurs consacrés par la coalition et ses membres pour consolider son réseau relationnel, afin d'avoir des partenaires présents dans des milieux spécifiques. Dans cette optique, un comité permanent est créé en 2006 avec des acteurs de l'Université Laval. Le coordonnateur de la coalition cherche par ailleurs à recruter de nouveaux membres, en particulier des organismes proches des communautés culturelles et immigrantes. À partir de mai 2006, à l'arrivée d'une nouvelle chargée de projet pour coordonner ses activités, la coalition prend néanmoins une nouvelle orientation. Ses membres s'entendent en effet sur le fait que

l'étape de la conscientisation et de la sensibilisation à l'existence des ateliers de misère est complétée et qu'il faut à présent se mobiliser sur le développement d'alternatives.

### ***6.1.3 La campagne nationale d'adoption de politiques d'achat responsable (PAR) (2006 – 2010)***

La coalition continue à s'élargir alors qu'elle accueille la CSN en tant que membre permanent. La CSN mène à ce moment une campagne de sensibilisation auprès de ses affiliés sur le commerce équitable et la consommation responsable pour laquelle elle collabore avec Oxfam Québec et Équiterre. Lors de son congrès de 2006, la CSN qui est particulièrement intéressée par le développement des PAR, a adopté une résolution pour soutenir les objectifs poursuivis par la coalition. Alors que la campagne *Ne soyons pas complices !* ciblait plus particulièrement les institutions publiques, les membres de la CQCAM souhaitent identifier une entreprise privée pour illustrer que les syndicats locaux peuvent créer des opportunités en faisant preuve de volontarisme dans ce domaine. La FTQ considère l'entreprise Bombardier Inc. comme un cas intéressant puisqu'elle bénéficie d'une certaine notoriété en plus d'avoir des syndicats à l'interne ouverts à discuter des pratiques d'approvisionnement responsable avec leur employeur. Le contexte s'avère également porteur tandis que Bombardier Inc. se trouve dans la controverse concernant le développement d'un chemin de fer entre la Chine et le Tibet pour lequel il a reçu un important contrat. En 2006, des organisations religieuses ont d'ailleurs déposé une recommandation aux actionnaires – soutenue par plus de 10 % lors de l'Assemblée générale – demandant à ce qu'une politique sur les droits humains soit développée et adoptée par la direction de Bombardier.

Tandis que la CSN est intéressée à se joindre aux démarches entreprises par la FTQ auprès de ses affiliés, une table intersyndicale est constituée réunissant des



représentants du syndicat des machinistes de Bombardier (FTQ), du syndicat des TCA Bombardier – FTQ et du syndicat Bombardier Transport de La Pocatière – CSN. Une première rencontre est organisée, début 2007, pour s’entendre sur un plan d’action vis-à-vis de la direction de Bombardier Transport et de Bombardier Aéronautique. À court terme, il s’agit de recenser de l’information sur les sous-traitants. En mars 2007, les syndicats de Bombardier Aéronautique et de Bombardier Transport adoptent une résolution pour mener des actions conjointes avec l’aide d’une tierce partie, afin que la direction de Bombardier adopte une politique d’approvisionnement responsable d’ici un an. Il était entendu que la CQCAM agisse comme une « *ressource organisationnelle* » pour les représentants syndicaux qui cherchaient à s’imposer comme des interlocuteurs pertinents auprès de leur direction pour engager le dialogue sur leur code de conduite pour ses fournisseurs. Du côté de l’employeur, suite la demande de ses actionnaires, la direction de Bombardier Inc. décide de s’engager dans une démarche plus large au chapitre de sa responsabilité sociale. Ainsi, l’entreprise publie, en mai 2007, une feuille de route en matière de RSE dans laquelle elle présente sa stratégie et s’engage à améliorer la performance sociale et environnementale de sa chaîne d’approvisionnement.

À cette période, la CQCAM se positionne comme un acteur influant dans le champ d’action stratégique de la RSE qui prend rapidement forme au Québec. En avril 2007, la coalition organise un premier colloque *Faisons notre juste par* qui aura pour effet de populariser au Québec, outre ce terme, ces pratiques. Dans le cadre de ce colloque qui a réuni plus de 200 personnes, la CQCAM lance son premier *Guide de mise en place d’une politique d’achat responsable (PAR)* pour répondre aux nombreuses questions qu’elle reçoit de la part d’organisations intéressées par l’adoption de cet instrument. La structuration de son action autour de la diffusion des PAR se confirme grâce à l’obtention, en avril 2007, d’une subvention de plus de 200 000 dollars du Fonds d’action québécois pour le développement durable (FAQDD) qui lui permet de lancer la *Campagne nationale pour l’adoption de politiques d’achat responsable*.

Cette campagne survient dans un contexte particulièrement favorable alors que le gouvernement du Québec a adopté en 2006 une *Loi sur le développement durable* - dont les principes de mise en œuvre sont définis en 2007 dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008 – 2013* – qui fixe notamment l'obligation à l'administration publique de prioriser les choix de consommation responsable. Tandis que la CQCAM est intéressée à développer une expertise dans le domaine de la certification pour notamment diversifier ses sources de financement, elle participe, au cours de l'été 2007, à la réalisation d'un audit social par l'intermédiaire de l'organisme Transfair. Cet audit social est conduit par TAOS Group qui a son centre officiel en Chine, et qui détient une expertise importante dans ce domaine. La partie demanderesse est une entreprise de confection de vêtements localisée dans la Beauce qui souhaite obtenir une certification pour remporter des contrats auprès d'importants acheteurs au Québec tels que le Cirque du Soleil, la CSN et la SEPAQ. Suite à cette expérience, le Comité de coordination décide de ne pas poursuivre dans cette voie alors que plusieurs acteurs expriment le besoin de créer un organisme de certification au Québec.

La *Campagne nationale pour l'adoption de politiques d'achat responsable* contribue à l'élargissement du champ d'intervention de la CQCAM qui ne se limite plus au seul secteur des vêtements et du textile puisqu'elle s'intéresse aux dispositifs de contrôle de la chaîne d'approvisionnement d'organisations évoluant dans différentes branches. En plus de développer des outils pédagogiques, des rapports annuels de recherche sur les pratiques de divulgation mettent sous pression les grands donneurs d'ordre (les municipalités, les entreprises, les organisations publiques) en exposant publiquement leur performance quant à leur PAR. Alors qu'il s'agissait, dans un premier temps, d'établir un état des lieux sur les PAR au Québec, voire de répondre aux besoins de certains syndicats quant à une liste de fournisseurs de vêtements de travail socialement responsables, les recherches produites par la CQCAM, à compter de 2008, auront un effet davantage structurant sur le champ d'action stratégique. En



2008, il s'agit, par exemple, d'évaluer les pratiques d'approvisionnement responsable d'organisations gouvernementales, d'entreprises d'État, de municipalités, d'entreprises privées du secteur bancaire, de la foresterie et de l'énergie. En 2010, la deuxième recherche porte sur une trentaine d'entreprises du secteur privé. La troisième publiée en 2011 dresse un état des lieux des pratiques en matière d'approvisionnement responsable dans le secteur public, quatre années après l'adoption de la *Stratégie gouvernementale de développement durable*.

Son expertise sur les PAR la conduit à participer, à compter de 2008, à l'Espace de concertation sur les politiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), une initiative multipartite venant d'être créée qui réunit plusieurs municipalités, des entreprises des secteurs public et privé, et des établissements d'enseignement engagés dans le développement de ces pratiques. Sa participation l'incite d'ailleurs à dissoudre les tables régionales que la CQCAM avait mises sur pied à Québec, en Estrie et à Montréal, puisque les acteurs ciblés par ces sous-coalitions sont à présent membres de l'ECPAR. Au sein de cet espace, la CQCAM agit en tant qu'ONG représentative de la dimension sociale du développement durable et elle doit, à ce titre, apporter un regard critique sur les méthodologies que l'ECPAR développe avec les ressources financières mises à disposition par ses membres. Durant sa participation entre 2008 et 2013, la CQCAM siégera à son conseil d'administration et aux comités « social » et « fournisseurs ».

Suite aux démarches des syndicats locaux, les directions de Bombardier Inc. reçoivent, en novembre 2008, les membres du Comité intersyndical. L'entreprise présente son code de conduite pour ses fournisseurs auquel il demande à être associé, lors d'une deuxième rencontre, en mars 2009, pour assurer le suivi de sa mise en œuvre. Des tensions émergent cependant au sein du comité intersyndical par rapport à la stratégie de la CQCAM vis-à-vis de Bombardier Inc. qui souhaite la faire figurer dans sa prochaine recherche sur les pratiques de divulgation des entreprises privées



sur les PAR. Alors qu'une section locale de Bombardier Aéronautique craint de perdre le lien de confiance qui s'établit avec son employeur dans une période de négociation collective particulièrement délicate, les syndicats de Bombardier Transport y voient pour leur part, l'occasion de faire pression sur leur employeur. Même si Bombardier Inc. aurait pu bénéficier d'une bonne évaluation, la CQCAM la retire de son échantillon. Leur situation respective ne favorisant pas l'émergence d'une stratégie commune, les syndicats décident alors de scinder le comité pour continuer leurs actions séparément. Cependant, les difficultés financières et la restructuration de ses activités font en sorte que le dialogue qui s'était établi entre la CQCAM et Bombardier Aéronautique ne sera pas maintenu. En juillet 2014, la direction de Bombardier Inc. a annoncé que Bombardier Aéronautique serait divisée en trois unités d'affaires si bien qu'un niveau administratif a été amputé : le poste de vice-président aux affaires publiques et à la responsabilité sociale de l'entreprise a donc été éliminé sans être reconduit au sein de ses nouvelles unités.

Au cours de cette période, le pluralisme des membres se réduit à mesure que la CQCAM inscrit son action au sein de la sphère institutionnelle en misant sur la diffusion des PAR. Plutôt que de focaliser sur des coups d'éclat ou des actions immédiates, les discussions au sein du Comité de coordination portent sur les aspects méthodologiques des recherches conduites sur les pratiques de divulgation des PAR, l'organisation du colloque *Une société durable, ça par de nous*, la production de guide sectoriel sur les PAR, etc. Bien que la CQCAM réunisse officiellement 35 organismes, le Comité de coordination peut compter sur l'implication effective de quelques représentants de syndicats et d'ONG affiliés, en particulier ceux de la Section locale 574 SEPB – FTQ, du CCMM – CSN, de la CSN, de la FTQ, du Conseil régional Montréal métropolitain (CRM) et du SCFP (FTQ), de la CSQ ainsi que des ONG Amnistie internationale et d'Aide internationale pour l'enfance.

*La Campagne nationale pour l'adoption d'une politique d'achat responsable* que la CQCAM a conduit jusqu'au terme de son financement par le FAQDD en 2010, porte néanmoins ses fruits puisqu'elle permet de faire connaître ces pratiques et de favoriser leur diffusion. Si les syndicats membres de la CQCAM ont d'abord considéré la négociation de clauses sociales dans les conventions collectives, plusieurs ont opté pour l'adoption d'une PAR appliquée à leur propre organisation, dans un souci d'exemplarité : c'est le cas notamment du SEPB – Québec (2008), du Conseil régional Montréal Métropolitain (FTQ) (2009), du CCMM – CSN (2008) et de la CSN (2009). Des ONG se sont d'ailleurs soumise à cet exercice, en l'occurrence Amnistie internationale et le CISO. À la Ville de Montréal, la CQCAM a fait inclure - dans les limites permises par les lois qui régissent l'approvisionnement des villes - 10 points d'évaluation sur les aspects sociaux au sein du processus d'appels d'offre de la Ville de Montréal (dont les approvisionnements représentent annuellement \$ 1.5 milliards). Aussi, la Commission scolaire de la ville de Montréal (CSDM) et le Centre de services partagés du Québec avec lesquels des membres des comités intersectoriels de la CQCAM étaient en discussion, ont également modifié ces modalités pour inclure des clauses sociales. Suite aux démarches de ses tables régionales, l'Université de Sherbrooke et l'Université Laval se sont dotées également d'une PAR ou d'une politique de développement durable incluant une section sur les approvisionnements responsables.

Néanmoins, la fin de la subvention du FAQDD impose à la CQCAM de rechercher de nouvelles sources de financement pour se déployer. Dans un contexte de tarissement des ressources financières, en l'occurrence du côté de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), une crise s'amorce au sein de la CQCAM conduisant ses membres à douter de la pertinence de son positionnement sur les PAR. D'autant que le départ en congé en 2010 de sa coordinatrice qui avait développé une expertise importante dans ce domaine, rend difficile le maintien de son rôle de veille par rapport au PAR; son successeur ne dispose ni des compétences, ni

du temps nécessaire pour les développer étant à la recherche constante de financements. Il est alors décidé que la CQCAM fera davantage pression sur différentes instances gouvernementales pour que soit adoptée une réglementation rendant obligatoires et imputables les pratiques de responsabilité sociale des entreprises.

#### ***6.1.4 À la recherche d'opportunités sur le front politique (2010 – 2015)***

Outre ses activités axées sur la diffusion des PAR qui ciblaient les organisations privées et publiques, la CQCAM a la particularité d'avoir toujours cherché à porter ses revendications auprès des gouvernements et de leurs instances réglementaires. À plusieurs étapes de son développement, la CQCAM a interpellé différents paliers gouvernementaux pour que des règles soient adoptées afin de favoriser l'amélioration des pratiques mises en œuvre par les donneurs d'ordre dans le but de contrôler leur chaîne d'approvisionnement. En 2004, la CQCAM a développé une proposition de projet de loi fédéral portant sur les commandites destinées à l'équipe olympique canadienne et aux Organismes nationaux de sport (ONS); celle-ci a d'ailleurs été transmise à un député du Bloc Québécois. En 2005, la CQCAM a mené la *Campagne de l'Étiquetage* auprès de ce même palier gouvernemental pour demander l'extension de l'étiquetage et rendre ainsi publics les lieux de fabrication des vêtements. Au niveau provincial, la CQCAM a participé, à partir de 2008, à la Table de concertation des indicateurs de développement durable qu'elle a d'ailleurs quittée, en 2011, à l'instar d'autres organismes, considérant que ce processus ne reposait pas sur un véritable exercice de négociation avec le Ministère du développement durable, environnement et des Parcs (MDDEP). Cette opportunité a d'ailleurs incité la CQCAM à articuler, à partir de 2011, son discours sur les PAR au métadiscours sur le développement durable; elle produit, cette année-là, un documentaire intitulé *Les oubliés du développement durable* pour faire valoir les droits des travailleurs qu'elle considère occultés par les considérations environnementales. Dans le cadre de ces



consultations publiques, la CQCAM est un des rares acteurs de la société civile à promouvoir l'inclusion de clauses sociales aux appels d'offre du gouvernement. En février 2010, les membres de la CQCAM rencontrent le Commissaire de développement durable, afin d'identifier d'éventuelles opportunités d'action sur les aspects sociaux du développement durable. Ces différentes tentatives ne sont pas avérées fructueuses du fait d'un manque d'ouverture du gouvernement provincial à collaborer sur cette question et de la difficulté de la CQCAM à identifier des appuis au sein de l'appareil étatique pour le faire évoluer sur cet aspect des PAR.

Alors que la CQCAM perd progressivement son financement suite aux multiples refus de ses projets auprès de l'ACDI, du Bureau de consommation du Canada et du FAQDD qui privilégie à présent les aspects environnementaux du développement durable, elle amorce une période de réflexion sur ses orientations stratégiques. En 2011, la CQCAM organise une journée réunissant des experts des milieux de la recherche, de l'approvisionnement responsable, du développement durable, de la défense des droits humains et de la coopération internationale pour mener une réflexion critique sur la pertinence de son rôle et de son action au Québec. Cette rencontre alimente un malaise chez ses membres alors que certains intervenants critiquent sévèrement l'approche réformiste promue par la coalition. Par ailleurs, la CQCAM cherche à étendre son réseau de partenaires en participant à différentes rencontres avec le Bureau du conseiller en RSE de l'industrie extractive créé en 2010 par le gouvernement fédéral et le Point de contact canadien de l'OCDE (ibidem). Elle met sur pied une nouvelle structure, l'*Association pour une politique d'approvisionnement responsable* (APAR), qui réunit plusieurs organisations de coopération internationale et de défense des droits humains intéressées à adopter une PAR<sup>84</sup>. Cet espace de concertation sur les PAR devait permettre à la CQCAM de rallier des ONG qui s'étaient désinvesties de la coalition, au cours des derniers mois.

---

<sup>84</sup> En l'occurrence Amnistie internationale, Oxfam Québec, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI), Jeunesse Canada Monde et le CISO.

Cependant, le comité de coordination de la CQCAM se voit progressivement dans l'obligation de suspendre son action de veille sur les PAR. D'une part, la CQCAM n'est pas en mesure de maintenir les recherches conduites sur les PAR, faute d'un renouvellement de son financement. D'autre part, le coordonnateur doit redoubler d'efforts pour trouver des fonds, renouveler l'adhésion de ses membres, voire en recruter de nouveaux si bien qu'il n'est pas en mesure de maintenir une présence à l'ECPAR, dans le cadre de son contrat de travail réduit à deux jours par semaine. Le coordonnateur essaye néanmoins de participer sur une base bénévole à l'élaboration d'un baromètre des achats responsables que l'ECPAR développe. Ainsi confrontée à un manque de ressources financières et humaines qui nuit au maintien de son expertise, ses membres décident que la CQCAM devra concentrer ses interventions auprès des gouvernements; ils se mettent donc à la recherche d'opportunités pour faire valoir leurs revendications. Cette décision est aussi alimentée par le fait que certains membres de la coalition sont d'avis que la CQCAM doit à présent chercher à transformer davantage les structures. En mai 2012, en marge des consultations du MDDEP pour le Sommet de Rio+20, la CQCAM publie une série de revendications portant sur la transparence et la reddition de compte des organisations québécoises, ciblant plus particulièrement les municipalités qui échappent à la Stratégie gouvernementale sur le développement durable.

En juin 2012, le Comité exécutif du CISO qui fait également face à une situation financière particulièrement difficile, décide de mettre à pied l'ensemble de son équipe pour ne maintenir qu'un seul poste de coordination. Le poste du coordinateur de la CQCAM est donc supprimé. Les activités de la CQCAM sont néanmoins maintenues *a minima* étant placées sous la responsabilité de la coordinatrice du CISO, pour ne privilégier que des prises de position ponctuelles. La catastrophe du Rana Plaza survenue au Bangladesh, le 24 avril 2013, qui fait plus de 1 200 morts dans un bâtiment abritant à Dacca plusieurs ateliers de confection pour de grandes marques internationales de vêtements (The Children's Place, Loblaws, Carrefour, etc.), relance

l'intérêt des médias pour la question des ateliers de misère, ce qui conduit la coordinatrice du CISO à accorder plusieurs entrevues au nom de la CQCAM. En avril 2014, CISO organise une manifestation devant un magasin Wal-Mart pour commémorer la catastrophe et dénoncer le fait que la plupart des grandes marques internationales de vêtements n'ont pas indemnisé les victimes du Rana Plaza. Dans sa quête de revendications à l'endroit des instances réglementaires, la CQCAM publie, en mars 2014, un rapport de recherche *Les politiques nationales et internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises* faisant état des différentes législations adoptées, à travers le monde, dans le domaine de la RSE (CQCAM, 2004). En février 2015, la coordinatrice du CISO adopte une plateforme de revendications en matière de RSE qui vise à faire valoir, auprès des chefs de partis et des candidat(e)s aux prochaines élections fédérales, la définition d'un devoir de vigilance par les sociétés mères et les donneurs d'ordre canadiens vis-à-vis de leurs filiales et de leurs sous-traitants à l'étranger (CQCAM, 2015).

Tandis que son positionnement sur les PAR nécessitait un niveau d'expertise et de ressources important pour être en mesure de participer à l'institutionnalisation de ces instruments de régulation, la CQCAM a cherché à se redéployer en privilégiant des actions vis-à-vis des gouvernements et de leurs différentes instances réglementaires. À l'occasion de la catastrophe du Rana Plaza, elle renoue à une moindre mesure avec les campagnes de sensibilisation qu'elle avait menées avec Oxfam Québec et d'autres ONG, au cours de ses premières années d'activités. Maintenant que nous avons reconstitué, de manière factuelle, les différentes phases de développement de la CQCAM, nous analysons à présent les tensions qui ont émergé, au cours de ce processus de création institutionnelle, en nous rapportant abondamment aux discours des acteurs qui y ont participé.



## **6.2 Analyse institutionnelle du processus de création de la CQCAM**

Il est à présent question des tensions avec lesquelles les acteurs réunis au sein de la coalition ont dû composer pour se déployer dans le champ d'action stratégique de la RSE. Pour commencer, nous proposons de définir le processus de création de la CQCAM pour établir comment les acteurs sont parvenus, en mobilisant différentes dimensions institutionnelles, à créer et à maintenir cet espace de collaboration qui a fait connaître, au Québec, les pratiques de l'approvisionnement responsable. Dans un deuxième temps, nous présentons de manière synthétique les stratégies établies par la coalition pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. La dernière partie se focalise sur les tensions qui ont émergé au cours de ce processus d'expérimentation. À mesure que le champ d'action stratégique de la RSE se structure, sous l'effet notamment de la loi sur le développement durable, force est de constater que les acteurs engagés dans ce processus seront appelés à renégocier le rôle de la coalition. Tandis que la CQCAM s'établit comme un acteur influent, ses membres doivent en effet se positionner sur la question de son autonomie décisionnelle et de sa proximité vis-à-vis des entreprises et des unités de gouvernance qui le composent. Cependant, des divergences sur la logique d'action à adopter feront en sorte qu'ils seront contraints d'aménager des compromis et cela, dans un contexte organisationnel marqué par le tarissement de ses ressources financières, ce qui aura pour effet d'exacerber les tensions.

### ***6.2.1 Définition du processus de création institutionnelle de la CQCAM***

Alors que l'action de la CQCAM consistait à ses débuts à sensibiliser la population en général et les affiliés de ses membres à l'existence des ateliers de misère, celle-ci se consacre, à compter de 2007, presque exclusivement à la définition et la diffusion de pratiques innovantes pour contrer leur prolifération. Cette orientation était toutefois présente dès son lancement en 2003 en raison des limites financières que ses fondateurs anticipaient. Selon plusieurs, la coalition n'avait pas les ressources suffisantes pour atteindre un large public à l'instar d'ONG internationales qui peuvent définir et lancer, à grand déploiement, des campagnes de sensibilisation sur des enjeux spécifiques. De ce fait, l'idée maitresse était plutôt de mener des « campagnes ciblées » dans des « milieux spécifiques » dans l'optique de stimuler le volontarisme des acteurs de terrain en créant des opportunités d'action qui illustreraient leur capacité à transformer leur environnement (Rép.#16).

Force est de constater que l'action de la coalition s'est progressivement construite en fonction des besoins exprimés par ses membres et au gré des opportunités qui se présentaient. À son embauche, le premier coordonnateur de la CQCAM à qui l'on confie le mandat de développer une campagne d'action, consulte, à cette fin, les responsables du CISO et de la FTQ pour comprendre les attentes des différents membres de la coalition. La FTQ souhaitait par exemple, obtenir une liste de fournisseurs de vêtements de travail socialement responsables pour soutenir la campagne *Vêtements de travail propres* que la centrale menait à l'interne. De leur côté, les ONG étaient plutôt intéressées par des campagnes visant le grand public pour les sensibiliser aux politiques d'achat responsable. La première année de travail du coordonnateur sera donc consacrée à circonscrire les objectifs poursuivis par la coalition en fonction des ressources disponibles.

Tandis que ses membres cherchaient à préciser la mission et les modalités de fonctionnement de la coalition, une opportunité d'action est proposée par Oxfam

Québec qui a reçu d'Oxfam International le mandat de relayer dans la province la campagne *Play Fair at the Olympics*. Cette campagne avait l'avantage de minimiser les ressources nécessaires pour mener une telle action puisque le matériel était fourni par l'ONG internationale. Même si la CQCAM, Oxfam Québec, MSN ont bien cherché à engager des discussions avec le Comité olympien canadien concernant l'adoption d'une politique d'achat responsable par les équipementiers sportifs partenaires de l'événement, cette campagne privilégiait néanmoins des modalités de contestation plus traditionnelles, c'est-à-dire une manifestation pacifique et une action de perturbation économique. Les démarches entreprises par le Centre de travailleurs et de travailleuses immigrants (CTI) auprès du Festival international de jazz de Montréal (FIJM) et de SPECTRA situeront davantage son intervention au niveau de la chaîne d'approvisionnement puisque la CQCAM a tenté d'initier le dialogue avec des acheteurs de l'entreprise Gildan pour qu'ils adoptent une « politique d'achat éthique ».

En interpellant directement des donneurs d'ordre et des acheteurs, la CQCAM tentait d'établir des liens normatifs avec les pratiques émergentes de l'approvisionnement responsable. Pour reprendre les formes de travail institutionnel identifiées par Lawrence et Suddaby (2006), la CQCAM cherchait ainsi à définir un rôle aux donneurs d'ordre dans la mise en œuvre de ces innovations sociales (*Construction d'identités*). Si la CQCAM s'est principalement déployée en mobilisant la dimension normative, elle a néanmoins la particularité d'avoir ciblé depuis ses débuts, le pilier coercitif en proposant à différentes instances réglementaires, des règles spécifiques qui favoriseraient la diffusion des PAR. Rappelons à ce chapitre son plaidoyer, en 2004, à l'intention du gouvernement fédéral pour l'élaboration d'une loi portant sur les commandites destinées à l'équipe olympique canadienne et aux organismes nationaux de sport; ou encore, sa demande de révision de la Loi sur l'étiquetage, en 2005, pour exiger une plus grande traçabilité de la chaîne d'approvisionnement des



donneurs d'ordre canadiens, dans le secteur du vêtement (*Définition d'un système de règles*).

Dans cet effort consacré à se définir une campagne d'action, la CQCAM est appelée à intervenir auprès des syndicats pour transformer leurs perceptions par rapport aux PAR. Dès son lancement, un important travail est en effet réalisé pour déconstruire une conception longtemps répandue dans le mouvement syndical selon laquelle les PAR visaient essentiellement à promouvoir l'achat syndical canadien :

*[...] dans le milieu syndical, depuis fort longtemps, il y a l'idée de l'achat syndical [...] avec la crise du secteur manufacturier, et en particulier du secteur du vêtement, à Montréal, c'est une grande place du secteur du vêtement en Amérique du Nord, forte densité syndicale et forte institutionnalisation syndicale, donc préoccupation, donc il faut faire de l'achat syndical, donc les instances officielles de la FTQ ont beaucoup de mal à aller plus loin que cette position-là [...] Il y a d'abord tout un débat au sein de la coalition entre ceux qui sont plus internationalistes, comme le CISO, comme Oxfam, etc. et ceux qui sont de la filière syndicale, je dirais, et ce débat va être « s'il vous plaît ne tombons pas dans le nationalisme économique, s'il vous plaît, ne transformons pas cette campagne en une campagne de promotion d'achats canadiens (Rép.#1)*

Ce faisant, la CQCAM agit à un niveau normatif en conférant un nouveau sens à l'innovation qu'elle cherche à promouvoir en particulier auprès des syndicats (*Transformation des liens normatifs*). La CQCAM doit également les abreuver en connaissances et en compétences, ce que le coordonnateur fait en présentant le résultat de ses recherches et de ses démarches, lors des réunions du Comité de coordination (*Éducation*). En agissant à un niveau cognitif, il s'agit de s'assurer de l'adhésion des membres à cette nouvelle pratique qui se construit graduellement et collectivement au sein de cette instance. Dans le cadre de la campagne sur les vêtements de travail propres de la FTQ, à laquelle la CQCAM apporte son soutien, il est également question d'associer les PAR à une pratique syndicale existante, c'est-à-dire la négociation de clauses dans les conventions collectives. Cette campagne

consistait à faire négocier par les syndicats affiliés à la FTQ des clauses sociales portant sur l'achat de vêtements de travail socialement responsables, au sein des conventions collectives. Outre le fait que cette stratégie créait un lien entre l'innovation et une pratique prise pour acquise afin de faciliter sa prise en charge par les acteurs (*Mimétisme*), elle avait aussi pour effet de définir une nouvelle règle qui associait les syndicats à sa mise en œuvre (*Définition d'un système de règles*). Néanmoins, l'inscription de clauses sociales dans les conventions collectives a été plutôt limitée : seules deux sections locales du syndicat des Métallos et d'UNITE-HERE ont négocié, en 2004, une telle clause avec leur employeur. À titre d'exemple, celle négociée par la section locale 8516 chez le fabricant de prélat et de tuiles Armstrong se lisait de la façon suivante : « *Tous les habits distribués par l'employeur seront, lorsque cela est possible, de confection syndicale et porteront une étiquette syndicale reconnue* ». Par la suite, la CQCAM a plutôt tenté d'associer les syndicats locaux aux PAR en s'entendant avec les employeurs sur le rôle qu'ils pouvaient assumer dans le cadre leur mise en œuvre (*Définition d'un système de règles*).

Si la CQCAM cherche, dès 2005, à décentraliser son action en créant des structures réunissant des acteurs locaux dans des milieux spécifiques (*Création de réseaux normatifs*)<sup>85</sup>, elle précise par ailleurs ses cadrages qui se concentrent sur les bonnes pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans un premier temps, il s'agit de définir, à la fois en termes normatif et procédural, un référentiel en matière de PAR (*Définition d'un système de règles*). C'est d'ailleurs à cette période que les termes employés se cristallisent sur l'« approvisionnement responsable » tandis que les locutions « achat éthique » et « achat responsable » avaient été envisagées précédemment. En plus de préciser leur contenu normatif qui doit littéralement faire référence aux principes et aux droits fondamentaux au travail tels

---

<sup>85</sup> Pour rappel, il s'agit de la Ville de Québec, de l'Université Laval, de la Ville de Montréal, de la CSDM, de la Ville de Sherbrooke, de l'Université Sherbrooke et de l'entreprise multinationale Bombardier Inc.

que définis par l'Organisation internationale du travail (OIT), la CQCAM spécifie également les aspects procéduraux dans la mesure où elle exige que des syndicats et des organisations de la société civile soient associés aux étapes de sa définition et de sa mise en œuvre. Quant aux procédures de vérification, la coalition demande qu'elles soient confiées à des tierces parties indépendantes - idéalement des syndicats et des organisations de la société civile situés dans les pays où sont localisées les unités de production - dans le but d'augmenter leur capacité d'encadrement. Ainsi, la CQCAM élabore tout un système de règles en identifiant à la fois les principes et les droits qu'il doit faire respecter, les acteurs qu'il doit associer pour les appliquer et les vérifier. La CQCAM devient une référence reconnue au Québec en matière de PAR tandis qu'elle organise, en avril 2007, un important colloque sur les PAR qui confère de la légitimité à ses revendications, grâce à l'expertise et à la maîtrise des enjeux dont elle fait la démonstration.

Dans un deuxième temps, il s'agit de produire des connaissances pour appuyer les acteurs de terrain dans la prise en charge de cette innovation (*Éducation*). Par exemple, la coalition élabore des guides d'application pour les accompagner dans leur processus d'adoption et de mise en œuvre d'une PAR. La production de ces guides répond d'ailleurs à une demande des syndicats qui souhaitaient, dans un souci d'exemplarité, adopter une PAR au sein de leur propre organisation, avant de l'exiger des employeurs. La CQCAM produit également des rapports de recherche sur la divulgation d'informations relatives au PAR qui a pour effet d'établir une norme dans des secteurs précis, en identifiant et en valorisant les organisations à l'avant-garde dans ce domaine. Aussi, la CQCAM développe une formation *Responsabilité sociale des organisations et politiques d'approvisionnement responsable : des outils concrets pour faire respecter les droits des travailleuses et travailleurs* à l'intention des syndicats locaux pour les sensibiliser à l'existence de ces mécanismes, voire les inciter à interpeler les employeurs pour s'associer à leur mise en œuvre (ibidem). Les démarches auprès des syndicats de Bombardier Inc. pour qu'ils établissent un



dialogue sur son code de conduite pour ses fournisseurs, participent d'ailleurs à cet effort qui visait à outiller les syndicats locaux afin qu'ils deviennent des interlocuteurs légitimes pour traiter de ces questions.

Pour se référer à la typologie de Lawrence et Suddaby (2006), la CQCAM cherche donc à inscrire son action à différents niveaux institutionnels. À un niveau coercitif, elle fait valoir la définition de règles favorisant la diffusion des PAR en interpellant directement le gouvernement provincial (*plaidoyer*). Dans cette optique, la coalition déposa deux mémoires aux consultations publiques sur la stratégie gouvernementale et les indicateurs de développement durable et participa à la Table de concertation du MDDEP, de 2008 à 2011. En outre, elle définit un système de règles qui confère aux syndicats et aux acteurs de la société civile des statuts et des identités, et qui écarte sur la base de leur légitimité d'autres acteurs émergents dans ce champ d'action stratégique, en l'occurrence les groupes de consultants privés (*Définition d'un système de règles*).

À un niveau normatif, la coalition tente de construire des liens entre les syndicats nationaux et locaux et les PAR pour qu'ils prennent en charge cette institution émergente et participent à sa diffusion (*Construction d'identités*). Elle cherche également à transformer leur perception par rapport à ces pratiques (*Transformation de liens normatifs*). En participant à une initiative multipartite (à savoir l'ECPAR) pour intervenir de façon critique sur les aspects sociaux, la CQCAM contribue en outre à créer des liens avec une diversité d'organisations (des entreprises privées et publiques, des universités, des villes, etc.) par lesquelles les PAR deviendront imputables au plan normatif (*Construction de réseaux normatifs*). La création de sous-coalitions au sein de milieux spécifiques participe d'ailleurs de cette stratégie.

Au niveau cognitif, la CQCAM produit, par exemple, un ensemble d'outils pédagogiques (des guides d'application, des formations, des colloques, des vidéos,

etc.) pour transmettre aux acteurs de terrain les connaissances et les compétences nécessaires à la prise de cette innovation (*Éducation*). La coalition crée des liens entre des pratiques prises pour acquises (i.e. la négociation de clauses sociales dans les conventions collectives) et celles émergentes dans le domaine de l'approvisionnement responsable (*Mimétisme*). Enfin, la CQCAM inscrit les PAR au sein du métadiscours sur le développement durable en en faisant un instrument de sa mise en œuvre (*Théorisation*).

À compter de 2010, le tarissement de ses moyens financiers conjugué aux difficultés de ses membres à s'entendre sur son degré d'autonomie ainsi que sur son rôle viennent ébranler l'équilibre que la coalition avait établi entre les trois piliers institutionnels. Aussi, le maintien de son expertise stratégique sur les PAR nécessitant des ressources importantes, la CQCAM est contrainte de se concentrer sur le niveau coercitif, en interpellant les différents paliers gouvernementaux pour que des réglementations favorisant la diffusion des PAR soient adoptées (*plaidoyer*). Rappelons que la CQCAM a milité en 2012 pour l'adoption d'une réglementation provinciale obligeant les municipalités à se doter d'une PAR, et qu'elle interpelle présentement les différents partis des prochaines élections fédérales sur la définition d'un devoir de vigilance aux sociétés mères et aux donneurs d'ordre canadiens. Il s'agit donc d'un retour à des modalités d'actions collectives plus usuelles qui présentent un degré de complexité moindre en termes de processus institutionnels.

### ***6.2.2 Présentation synthétique des stratégies de la CQCAM pour participer au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE***

Nous présentons ici de façon synthétique les stratégies que la CQCAM a développées afin de participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. En ce qui concerne la production d'un cadre culturel, la CQCAM a cherché à donner corps à une conception alternative de la RSE qui prédomine actuellement le champ d'action stratégique, à savoir l'approche de l'autorégulation. En effet, les revendications formulées par la CQCAM participaient à la définition d'une approche de la corégulation en ce sens qu'elles demandaient aux acheteurs et aux donneurs d'ordre de se soumettre aux exigences des droits fondamentaux de l'Homme, des droits fondamentaux au travail et au droit de l'environnement dans le cadre de la gestion de leur chaîne d'approvisionnement. En terme de contenu, les PAR devaient explicitement faire référence aux conventions 29 et 105 de l'OIT relatives au libre choix de l'emploi et à l'abolition du travail forcé, aux conventions 87 et 98 sur la liberté d'association et le droit à la négociation collective, aux conventions 138 et 182 sur l'abolition du travail des enfants, aux conventions 100 et 101 sur la non-discrimination en matière d'emploi, à la convention 105 sur la sécurité et la santé des travailleurs et aux articles 23 et 24 de la Déclaration universelle des droits de l'homme sur les conditions de travail décent. Ce faisant, la CQCAM a contribué à faire émerger une conception des PAR en tant qu'instruments de diffusion des droits humains, du travail et de l'environnement à l'opposé de celle qui prévaut actuellement dans ce champ alors que ces mécanismes sont principalement adoptés par les gestionnaires d'entreprise selon des modalités qui en font des instruments de gestion de risques.

Ce cadrage s'appuyait en outre sur un système de règles de mise en œuvre qui attribuaient des rôles et des identités organisationnels aux acteurs de la société civile :



la CQCAM exigeait notamment que des syndicats locaux et des parties tierces indépendantes, voire des acteurs de la société civile, soient associés à ce processus tant dans les pays où se trouvent les donneurs d'ordre que dans ceux où sont localisées les activités de production. La CQCAM demandait que les donneurs d'ordre fassent la preuve de leur engagement par la transparence, c'est-à-dire en rendant publiques les informations relatives à leur performance dans la perspective d'une amélioration continue de leurs pratiques. Dans la perspective de la CQCAM, les PAR devaient devenir un instrument sur lequel pouvait se structurer une forme de dialogue social étendu à d'autres acteurs de la société civile et se déployant à l'échelle transnationale.

Ce projet institutionnel était supporté par des stratégies de diffusion qui visaient différents niveaux d'encastrement. Pour l'inscrire au sein du pilier régulateur, la CQCAM s'est adressée à plusieurs instances réglementaires situées à différents paliers gouvernementaux, pour exiger l'adoption ou l'abrogation de lois pour favoriser l'adoption de PAR incluant les aspects sociaux (*Plaidoyer*). Dans cette optique, elle a participé, entre 2008 et 2011, au processus de consultations publiques conduit dans le cadre de la Loi sur le développement durable par le gouvernement provincial. En outre, la CQCAM a participé à l'élaboration d'un système de règles pour permettre l'adoption des PAR. Ceci s'est par exemple illustré alors qu'elle cherchait à modifier certains règlements pour favoriser l'adoption de cette pratique, en l'occurrence lorsqu'il était question des règles qui encadrent les processus d'appel d'offres des municipalités afin d'autoriser une inclusion significative de critères sociaux (*Définition d'un système de règles*).

Outre son action ciblant les lois et les règles, la CQCAM a cherché à agir au niveau du pilier normatif afin d'inscrire au sein de ce champ d'action stratégique de nouvelles normes sociales. Dans cette visée, la CQCAM a cherché à construire des rôles et des identités aux syndicats de terrain ainsi qu'aux ONG pour qu'ils se

responsabilisent vis-à-vis de cette innovation, en créant des opportunités pour qu'ils l'expérimentent tout en les accompagnant dans ce processus (*Construire des identités*). On peut évoquer, par exemple, le Comité intersyndical de Bombardier Inc. ou encore, l'Association pour une politique d'approvisionnement responsable (APAR) mis sur pied par la CQCAM pour appuyer des acteurs de terrain dans ce processus d'expérimentation. La CQCAM a également cherché à établir des liens normatifs entre les PAR, les syndicats de terrain et les ONG pour qu'ils s'approprient les PAR (*Transformation des liens normatifs*). La CQCAM a ainsi tenté de transformer la perception des syndicats et des ONG sur les pratiques volontaires de la RSE en positionnant les PAR comme des instruments susceptibles de renforcer les droits des travailleurs. Enfin, la CQCAM a créé des interactions sociales avec des acteurs influents afin de générer une contrainte normative sur les aspects sociaux des PAR (*Construction de liens normatifs*). Au sein de l'ECPAR, la CQCAM veillait en effet à l'intégration des aspects sociaux aux méthodologies développées pour contrôler les chaînes d'approvisionnement des leaders québécois dans le domaine des PAR.

En plus de s'atteler à créer des normes sociales au sein de ce champ d'action stratégique, la CQCAM a cherché à agir au niveau cognitif pour s'assurer que les acteurs soient aptes à prendre en charge cette innovation. Ainsi, la coalition a développé un volume important de contenus et d'outils pédagogiques pour qu'ils s'approprient cette innovation : les Guides sur les PAR, les séances de formation sur la RSO, la réalisation du documentaire *Les Oubliés du développement durable*, la rédaction de plans de communications sur les PAR, la publication de bulletins d'informations, etc. La CQCAM a également produit des rapports de recherche sur les PAR faisant état de l'avancement des pratiques au Québec (*Éducation*). Dans ses premières années d'activités, la CQCAM a cherché à créer des liens avec des pratiques existantes et prises pour acquises au sein des organisations syndicales en faisant négocier des clauses sociales au sein des conventions collectives (*Mimétisme*).

Elle a également créé des liens théoriques entre les PAR et le métadiscours sur le développement durable pour associer les syndicats à sa mise en œuvre (*Théorisation*).

Dans le tableau suivant, nous présentons de façon synthétique les actions menées par la CQCAM pour participer au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE au Québec. Nous illustrons ainsi que le cadrage de la RSE produit par la CQCAM s'arrimait à un ensemble d'actions visant à faire progresser son institutionnalisation autant aux niveaux des lois, des règles et des sanctions qu'aux niveaux des normes sociales et des valeurs.



Tableau 6.19 : Présentation synoptique des stratégies développées par la CQCAM

Production de cadres culturels de la RSE	
Définir la RSE dans une optique de corégulation en se référant aux droits fondamentaux de l'homme, aux droits fondamentaux au travail et au droit de l'environnement et proposant un système de règles visant la mise œuvre des PAR (i.e. participation de parties tierces indépendantes, voire d'acteurs de la société civile, transparence des donneurs d'ordre sur leur performance, approche d'amélioration continue des pratiques, etc.).	
Développement de stratégies de diffusion	
<i>Plaidoyers</i>	Élaborer des plaidoyers à l'intention de différents paliers gouvernementaux pour qu'ils ratifient des lois afin d'assurer la traçabilité des vêtements vendus au Canada, qu'ils modifient les lois sur les approvisionnements pour inclure les aspects sociaux aux appels d'offre des ministères, des organismes gouvernementaux et des entreprises subventionnées par l'État ainsi qu'aux indicateurs évaluant la mise en œuvre du développement durable;
<i>Définition d'un système de règles</i>	Autoriser l'inclusion des aspects sociaux aux appels d'offre pour l'approvisionnement des institutions publiques et des villes (ex. Ville de Montréal, Centre des services partagés du Québec, CSDM);
<i>Construction d'identités</i>	Établir un rôle aux syndicats et aux ONG dans la mise en œuvre des PAR à travers des expériences concrètes (i.e. le Comité intersyndical Bombardier Inc., Association pour les politiques d'approvisionnement responsable);
<i>Transformation de liens normatifs</i>	Transformer la perception des syndicats et des ONG sur les pratiques volontaires de la RSE en positionnant les PAR comme des instruments susceptibles de promouvoir les droits des travailleurs à l'échelle transnationale;
<i>Construction de réseaux normatifs</i>	Évaluer publiquement, à partir des critères normatifs de la CQCAM, la performance en matière de PAR des donneurs d'ordre sur la base des informations transmises et participer à l'Espace de concertation sur les politiques d'approvisionnement (ECPAR) pour exercer un rôle de veille sur l'intégration des aspects sociaux aux méthodologies développées;
<i>Mimétisme</i>	Faire des liens entre des pratiques existantes et les PAR, comme par exemple l'ajout de clauses syndicales dans les conventions collectives;
<i>Théorisation</i>	Présenter les PAR comme des outils de mise en œuvre de la dimension sociale du développement durable;
<i>Éducation</i>	Développer de contenus et d'outils pédagogiques destinés aux syndicats et aux ONG, au milieu des affaires, au grand public pour favoriser l'adoption de PAR.

Maintenant que nous avons défini le processus de création de la CQCAM ainsi que les stratégies qu'elle a développées entre 2003 et 2015 pour faire progresser son projet institutionnel, nous analysons à présent les tensions auxquelles les acteurs ont été confrontés.

### ***6.2.3 Analyse des tensions afférentes à la participation d'une coalition syndicats – ONG au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE***

La CQCAM s'est confrontée à plusieurs facteurs qui l'ont limitée dans le déploiement de ses efforts pour participer au processus d'institutionnalisation de la RSE. Certains sont de nature exogène alors qu'ils concernent principalement la conception de la RSE et la logique qui domine le ce champ d'action stratégique. D'autres sont de nature endogène puisqu'ils se rapportent à la coalition et aux acteurs eux-mêmes.

#### ***6.2.3.1 Tensions liées à la conception de la RSE et à la logique du champ d'action stratégique de la RSE***

Dans cette section, nous analysons les tensions avec lesquelles les acteurs ont eu à composer alors qu'ils devaient s'entendre sur le rôle à endosser par la coalition au sein du champ d'action stratégique. Si la CQCAM devait initialement mener une campagne contre les ateliers de misère, celle-ci a rapidement évolué vers le développement et la promotion de pratiques de bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement. Bien que ce positionnement se soit avéré particulièrement porteur, celui-ci a néanmoins posé la question de son autonomie décisionnelle vis-à-vis des entreprises du secteur privé sur laquelle ses membres se sont divisés. Plus fondamentalement, c'est la logique d'action que la coalition a progressivement développé pour participer à l'institutionnalisation de ce champ d'action stratégique qui n'a pas été acceptée par certains.



- a) La logique du champ d'action stratégique : une campagne contre les ateliers de misère *versus* une campagne pour les pratiques d'approvisionnement responsable

Nous ferons état ici des tensions qui ont traversé la coalition alors qu'elle devait situer son action au sein de ce champ d'action stratégique qui évolue rapidement. Comment mener une campagne contre les ateliers de misère ? Comment développer une campagne sur les PAR ? Devait-elle accompagner les acteurs influents à l'étape de la traduction de cette innovation ? Jusqu'où devait-elle se rendre dans le processus d'institutionnalisation de ces pratiques ? Ce sont des questionnements auxquels la CQCAM a dû faire face sans toutefois parvenir à trouver un compromis satisfaisant tous ses membres. Si plusieurs s'exprimaient en faveur d'une campagne contre les ateliers de misère, d'autres étaient d'avis que la coalition devait jouer un rôle de veille sur les PAR tandis que certains souhaitaient la voir conjuguer ces deux actions. Lorsque la CQCAM cherchait à mener une campagne contre les ateliers de misère, elle s'est néanmoins rapidement butée à l'impossibilité de documenter leur existence au Québec. Ainsi, la stratégie consistant à responsabiliser les acheteurs en exigeant qu'ils adoptent des PAR a permis à la coalition de se déployer l'exposant cependant à de nouveaux questionnements par rapport aux relations qu'elle pouvait établir avec les entreprises du secteur privé.

#### *Une campagne contre les ateliers de misère*

Le projet de la coalition est né dans un contexte où la prolifération des ateliers de misère était un phénomène relativement peu connu face auquel les syndicats voulaient se prémunir, notamment à la FTQ dont certains affiliés du secteur textile étaient durement touchés par un transfert massif de la production vers des pays en développement. La prolifération des ateliers de misère dans la filière de l'habillement et du textile incita la FTQ à développer une réflexion critique sur l'absence d'une

réglementation effective des droits des travailleurs à l'échelle internationale par rapport à laquelle il fallait rapidement agir. Après les mobilisations contre la ZLÉA, la consommation responsable apparaissait comme un levier d'action émergeant qui compléterait de manière intéressante l'action que la FTQ menait, depuis plusieurs années, pour faire inclure des clauses sociales dans les accords de libre-échange. Initialement, la CQCAM devait développer une campagne visant les consommateurs et les membres des syndicats pour les sensibiliser à l'existence de choix de consommation responsable en valorisant des entreprises qui avaient adopté des mesures pour faire respecter les droits des travailleurs dans leur chaîne d'approvisionnement.

Au cours des premiers mois d'activités, les membres ont cherché à préciser les termes de la campagne. Que voulait-on dire par « ateliers de misère » ? S'agissait-il des ateliers de misère localisés dans les Maquillas ou ici au Québec ? Certains associaient plutôt cette problématique au travail des enfants auquel d'aucun ne pouvait rester insensible :

*L'avantage de la CQCAM, c'était que c'était très concret. À mon époque, c'était tous les problèmes des ateliers de misère. C'était un sujet qui était préoccupant et touchait beaucoup nos membres. Le travail des enfants [...] quand on sait l'importance qu'ont les enfants dans notre culture, dans notre pays, c'était quand même assez important pour nos membres. Ça permettait de sensibiliser les gens de ce qui se passait au niveau international (Rép.#11).*

Après discussions, il a été entendu qu'il fallait s'intéresser au phénomène des ateliers de misère, si possible, dans une perspective locale. Or, dans ses démarches pour développer une campagne contre les ateliers de misère, la coalition s'est très vite heurtée à l'impossibilité de documenter leur existence au Québec, en particulier à Montréal, faute d'accès à ces lieux illégaux et d'être en lien avec des organisations communautaires présentes sur le terrain. Puisqu'il s'agissait le plus souvent de travailleurs migrants qui sont employés par les membres de leur propre communauté,

se posait par ailleurs la question des risques de déportation auxquels ils auraient pu être exposés. Par ailleurs, des changements structurels ont rendu moins pertinents le besoin de contextualiser cette problématique au Québec puisque la fin de l'Accord multifibres en 2005 sonna le glas à cette industrie en favorisant le transfert massif d'emplois vers l'extérieur. Même si la coalition a étendu son champ d'intervention à d'autres secteurs d'activité, voire même élargi la définition d'un atelier de misère pour considérer les travailleurs sylvicoles œuvrant à l'extérieur dans des conditions d'isolement psychologique, elle s'est inévitablement confrontée à un manque de liens avec des groupes communautaires ou des mouvements de la base qui lui auraient permis de dénoncer des situations d'abus spécifiques.

Alors que tous s'entendaient sur le fait qu'il fallait investir le champ de la consommation responsable, les membres ont convenu de cibler, à l'instar d'autres regroupements du mouvement *anti sweatshop*, les institutions publiques qui avaient un rapport de force important au sein des chaînes d'approvisionnement et sur lesquels il était possible d'agir :

*L'idée à cette époque, « c'est nous sommes tous responsables de déposer des gestes éthiques » et le grand danger était de s'orienter vers une campagne grand public dans le but de responsabiliser les individus. [...] bien sûr, c'est nécessaire de responsabiliser les gens, mais tu ne peux pas les culpabiliser ce sur quoi ils ont peu d'emprise [...] Le problème, c'est que Loblaws puisse mettre en marché des trucs aussi ignobles. Il y a eu un choix, de cette orientation-là découle notre choix de proposer des PAR et de viser les institutions publiques, comme les municipalités, la Commission scolaire de Montréal, le gouvernement du Québec (Rép.#1).*



Cette recherche d'opportunités les a ainsi conduits à s'intéresser aux donneurs d'ordre et aux maisons-mères sur lesquels la coalition pouvait avoir une certaine emprise pour les responsabiliser vis-à-vis des travailleurs situés à différents niveaux de leur chaîne d'approvisionnement :

*À partir du moment où on a renversé la table, de ne plus y aller sur celui qui fabrique le truc, mais celui qui s'approvisionne....ça a inversé le processus et ça nous a donné une prise intéressante... plutôt que d'essayer simplement de viser la production... on n'avait pas de toute façon les ressources et il n'était même plus ici pour la plupart (Rép.#20).*

Cette entrée par le biais de la consommation responsable a eu pour effet d'inscrire l'action locale dans une perspective internationale en créant des leviers intéressants pour les syndicats d'ici :

*La CQCAM, elle travaille ici, sur les ateliers de misère, sur les entreprises que les gens connaissent, sur la consommation. Les liens avec la dimension internationale se font plus facilement. Dans une réalité locale. Si l'entreprise fait fabriquer des vêtements en Chine, c'est très concret. C'est le magasin au coin. C'est le tee-shirt que vous portez. Les liens se font bien [...] La CQCAM a beaucoup plus d'ancrage dans le local. C'est la force de la CQCAM (Rép.#11).*

Ce cadrage ciblant les donneurs d'ordre et les maisons mères s'est d'ailleurs confirmé à l'arrivée en 2006 d'une nouvelle coordinatrice qui avait également une certaine vision du changement social ayant œuvré dans le domaine du commerce équitable.

### *Une campagne pour les PAR*

Alors que la CQCAM avait principalement servi jusqu'alors de relai aux actions de la coalition ETAG et de l'ONG Maquila Solidarity Network (MSN) qui visaient de grandes entreprises dont les sièges sociaux étaient localisés en Ontario, la coalition décida qu'elle devait davantage s'appuyer sur ses propres membres pour mener des campagnes qui répondraient à leurs besoins : « *Là, on a commencé à penser à construire nous-mêmes notre propre campagne qui serait créée par les membres, menée par les membres, qui répondrait à des besoins, et qui permettrait de lutter dans ce sens-là* » (Rép.#2). Pour avoir un effet plus structurant au Québec, la coalition a donc cherché à contextualiser son cadrage en ciblant des entreprises québécoises pour que le public en général et les syndicalistes se sentent davantage concernés : « [...] *on avait eu des discussions je me souviens où l'on se disait que les gens vont beaucoup plus s'associer à des entreprises québécoises [...] Souvent, les syndicats disaient qu'ils faillaient les toucher dans leur quotidien, qu'ils sentent que c'est relié à leur travail* » (Rép.#2). La coalition développa ainsi un projet de campagne faisant la promotion des PAR auprès une diversité d'organisations pour laquelle elle recevra, en avril 2006, une importante subvention. À mesure que la CQCAM fait connaître les PAR, elle est de plus en plus interpellée par des organisations souhaitant adopter ces pratiques. Dans un premier temps, il s'agissait de développer le contenu d'un code de conduite : « *En fait, souvent on se faisait demander, « c'était quoi les normes qui existaient ? » Nous, on avait un petit listing très exhaustif. C'est là qu'on a commencé à travailler et à développer une forme de code de conduite* » (Rép.#2). Alors qu'elle est appelée à intervenir dans le cadre de négociations, la CQCAM s'intéressa ainsi au processus de mise en œuvre des PAR :

*Au début, on avait un code de conduite et après ça, on s'est dit mais il faut savoir aussi comment le mettre en œuvre. Il faut penser à toute la procédure et on s'est aperçu que ça se retrouvait plus dans une politique. Donc, là, on a développé le concept de politique d'approvisionnement responsable qui*

*intégrait le code de conduite [...] Au début, comme on n'avait pas ces outils-là, je me souviens qu'il y avait déjà des procédures qui avaient déjà été faites au niveau de la ville de Québec et de la ville de Montréal, on avait été en négociation, et aussi des démarches auprès de la commission scolaire, ces acteurs institutionnels nous avaient demandé des outils [...]. Au début, je reprenais une norme qui avait été développée par MSN et l'ETAG qui avaient fait deux outils, un pour les commissions scolaires, l'autre pour les villes, un guide d'une vingtaine de pages que la CQCAM avait traduit avant mon arrivée et qu'on envoyait. Et c'est là qu'on s'est aperçu que ça n'était pas vraiment adapté, pas assez précis, et c'est là que l'on a commencé à développer nos outils pour tous les acteurs qui nous en avaient demandés (Rép.#2).*

Si les référentiels produits par la CQCAM sont repris par les syndicats locaux pour adopter cette pratique au sein de leur propre organisation, voire négocier des PAR avec des employeurs, la coalition est forcée de constater que ce processus d'institutionnalisation ne perdure pas tant celui-ci s'avérait complexe et nécessitait de leur part des efforts soutenus. Cet état de fait aurait incité la coalition à prendre un rôle plus actif à l'étape de la traduction en agissant en tant que « *ressource organisationnelle* » auprès des acteurs engagés dans ce processus :

*[...] des syndicats (qui) essayaient de mettre en place, soit vis-à-vis de leur employeur, je pense aux syndiqués de la ville de Montréal, il y a beaucoup de syndicats qui voulaient mettre en place, même à l'interne des PAR, ça a mené à plusieurs formes de mobilisations à l'interne, vis-à-vis de leur employeur.... Puis, très rapidement aussi, ils se rendaient compte que c'était quelque chose de très complexe. Une mobilisation, puis, une démobilisation, un mouvement qui se faisait très rapidement, si l'on n'était pas là pour les suivre.... C'est pour ça que l'on a décidé de faire un test avec Bombardier et d'être présent ou bien, le projet tombait à l'eau très rapidement (Rép.#2).*

Par ailleurs, la reconnaissance de son expertise dans le milieu l'a conduite à participer à l'ECPAR pour accompagner les acteurs influents à l'étape de traduction de cette innovation au sein de leur organisation. Si les cadrages produits sur les PAR devaient évoluer à mesure que le champ d'action stratégique s'institutionnalise, la CQCAM se heurta cependant à un manque de ressources pour y parvenir, notamment à compter



de 2010 où elle vit son financement s'amoinrir. Bien que ses revendications sur l'intégration des aspects sociaux à leur contenu normatif ainsi que l'implication des syndicats et d'acteurs de la société civile aux étapes de leur mise en œuvre et de leur vérification soient apparues pertinentes, celles-ci s'avèreront nettement insuffisantes à mesure que les acteurs influents adopteront ces pratiques puisque leurs questionnements tendaient à se complexifier. Cet état de fait s'est particulièrement illustré au sein de l'ECPAR où la CQCAM était appelée à commenter la définition d'outils opérationnels de pointe, un exercice qui nécessitait de la part de la coalition de développer une expertise exigeant des ressources adéquates. Selon un membre de l'ECPAR : « [...] nous, on est rentrés dans des outils très pointus par produit et par service et c'est peut-être là qu'il y avait une faiblesse du côté de la coalition d'être capable de commenter les documents avec toute l'expertise requise » (Rép.#27). Alors que les discussions sur les PAR portaient sur des aspects relevant de leur application et de leur vérification, la CQCAM s'est trouvée dans l'impossibilité d'alimenter ses débats n'étant pas en mesure de proposer des solutions concrètes aux défis rencontrés par les acteurs engagés dans cette étape de traduction :

*[...] une fois que tu as dit que tu voulais que les droits des travailleurs soient respectés ... Admettons qu'on ait une clause qui dit qu'on veut qu'il y ait un respect des droits des travailleurs, c'est quoi l'étape suivante ? C'est la vérification ou le suivi ou voir est-ce qu'il y a des certifications ? Et puis c'est là qu'on a tourné en rond pendant longtemps, qu'est-ce qu'on peut faire exactement, c'est quoi la marge de manœuvre, on a fait faire des analyses sociales du cycle de vie. Donc la coalition suivait ça mais elle n'avait peut-être pas la capacité de le suivre avec tout le niveau d'articulation requis pour réussir à prendre la gouverne puis à continuer à exister. Où est-ce qu'on va, qu'est-ce qu'on demande, qu'est-ce qu'on fait ? Tu sais, nous on est resté un peu à se poser des questions dans le fond sur ce qu'on pouvait faire là-dessus mais on n'était pas beaucoup aidé par la coalition et on aurait dit qu'il y avait des limites. [...] une fois qu' [...] une entreprise dit, nous on ne peut pas payer d'audit, on ne pourra pas en faire... c'est quoi qu'on peut demander ? Il y a avait comme un blocage... un manque de recherche de solutions je dirais (Rép.#27).*

Si la coalition pouvait difficilement contribuer à ces échanges n'étant pas engagée dans un tel processus d'expérimentation institutionnelle, des facteurs propres à la coalition et à ses membres expliquent cependant qu'elle n'ait pas cherché à maintenir cette expertise à mesure que ce champ d'action stratégique s'institutionnalise. Si plusieurs membres de la coalition y voyaient l'opportunité d'acquérir une expérience de terrain, sa participation au sein de cette initiative multipartite n'aura cessé de faire débat tant certains considéraient qu'elle éloignait la CQCAM de leur propre logique d'action. De plus, s'il existait bien un certain consensus au sein de la coalition au moment où il a été décidé d'investir les pratiques de l'approvisionnement responsable, les stratégies de diffusion sur lesquelles son action devait s'articuler ne ralliaient plus ses membres.

b) Les stratégies de diffusion d'une campagne sur les PAR

De façon générale, les membres de la CQCAM sont d'avis que la coalition a fait un travail de sensibilisation important sur les PAR qui a permis de populariser, outre ce terme, ces pratiques au Québec. Un répondant de l'ECPAR partage d'ailleurs cette observation estimant que les cadrages produits par la CQCAM sur les PAR, en créant un lien normatif avec le développement durable, ont contribué à structurer la vision des acteurs au Québec qui souhaitaient s'engager dans l'adoption de ces pratiques :

*La coalition contre les ateliers de misère a été beaucoup à l'origine du concept d'approvisionnement responsable au Québec [...] ils ont joué un grand rôle pour au moins structurer la vision des acteurs qui voulaient faire quelque chose au niveau de l'approvisionnement et du développement durable pour au fond parler d'approvisionnement responsable (Rép.#27).*

Ainsi, les cadrages produits par la CQCAM ont permis de créer un sens particulier à cette innovation en articulant les droits fondamentaux des travailleurs au développement durable, pour décliner concrètement la dimension sociale sous la forme de pratiques organisationnelles. Ce travail s'est particulièrement illustré dans le



cadre des recherches sur les PAR qu'elle a réalisées, entre 2006 et 2011, pour cibler les acteurs influents de différents secteurs d'activité. Cependant, le déploiement de stratégies de diffusion sur lesquelles devait s'articuler cette campagne sur les PAR s'est heurté aux logiques d'action de certains membres que nous présentons dans ce qui suit.

Pour Amnistie internationale, la CQCAM a fait un travail de sensibilisation significatif sur les PAR au Québec : *« C'est un tournant intéressant [...] il faut comprendre que quand on a commencé à militer là-dessus il n'y en avait pas »* (Rép.#22). Cependant, les interventions de la CQCAM à l'étape de la traduction des PAR étaient selon ce répondant difficiles à soutenir en raison des ressources que celles-ci exigeaient pour cibler un nombre restreint d'entreprises :

*[...] parce que c'était une entreprise spécifique, pourquoi passer tant d'énergie. Moi j'étais plus sur des causes qui sont des actions plus larges. Effectivement quand on tablait sur une entreprise qui avait un problème comme Gildan ou American Apparel, on parle de cas d'atteinte mais là c'était l'implantation d'une politique d'achat chez une entreprise spécifique et le rôle du syndicat dans tout ça ... et à un moment donné c'est là que l'on devient des consultants pour des politiques d'achat individuelles d'organisations reliées à la CQCAM, ça dépassait un peu (notre mandat) (sic). Dans ma tête c'était quasiment plus le syndicat qui finance la CQCAM qui demande de l'aide à une entité sur un sujet qu'elle connaît. Mais ça ne faisait pas vraiment partie de la CQCAM d'aller écrire les PAR puis d'aller faire des ententes (Rép.#22).*

Dans l'optique d'Amnistie internationale, la CQCAM était avant tout une « organisation de militants » qui aurait dû avoir une plus « grande visibilité médiatique » pour amener « la société à faire des changements ou à penser ». Dans sa perspective, cette logique d'action ne s'accordait pas avec les recherches produites sur les PAR qui avaient une portée trop académique et manquaient de perspective critique : *« c'est une organisation militante, pas une organisation de recherche »*. La participation de la CQCAM à l'ECPAR était également mal perçue alors que cette initiative multipartite était perçue comme « un groupe fermé, d'entreprises et



*d'institutions publiques possédant des moyens bien supérieurs aux nôtres, auquel des boîtes de service-conseil offrent leurs services » (CQCAM, 2008). Par ailleurs, le l'ONG y voyait un risque d'instrumentalisation en plus d'écarter la CQCAM de sa logique d'action qui en était une de dénonciation : « Il y a aussi le danger que si on se rapproche trop de ces acteurs, nous n'ayons plus la marge de manœuvre pour les dénoncer. Finalement, à trop vouloir faire la promotion de pratiques responsables, on risque de perdre de vue l'importance de dénoncer les cas graves d'abus qui ont lieu un peu partout dans le monde » (CQCAM, 2008). Pour Amnistie internationale, la CQCAM était à la recherche d'un nouveau déploiement au cours de ses derniers mois d'activités, qui l'aurait sans doute conduite à s'écarter des PAR pour lesquelles l'industrie avait développé une expertise dépassant celle des acteurs de la société civile.*

Du côté des syndicats, les positions sont contrastées. Ainsi, le Conseil régional du Montréal métropolitain – FTQ appuyait le travail réalisé par la coalition l'estimant plus efficace puisqu'il inscrivait les changements revendiqués directement au sein des structures sociales existantes par le biais des acteurs : « [...] *notre (sic) direction [...] faisait en sorte que l'on pouvait avancer plus vite que [...] par un autre chemin qui était plus médiatique, qui n'avait pas un impact direct réel* » (Rép.#21). Par ailleurs, la CQCAM menait un « *rôle de veille sur les PAR* » tout en agissant comme une « *ressource* » auprès des organisations syndicales. Selon ce répondant, l'action politique relevait plutôt de la responsabilité des centrales syndicales et des ONG qui auraient pu bénéficier dans cet effort de l'expertise de la CQCAM. La coalition devait plutôt maintenir une pression sur les acteurs influents par le biais des recherches, et sensibiliser les syndicats du milieu sur les aspects sociaux des processus d'approvisionnement et sur l'existence des PAR auxquelles ils pouvaient s'associer. Dans sa perspective, la présence de la CQCAM était bénéfique au sein de l'ECPAR, car elle y agissait clairement comme « *le chien de garde des aspects sociaux* » (Rép.#21).

Pour le SEPB – Québec, la CQCAM se serait longtemps cherchée avant d’acquérir une certaine spécificité à travers le déploiement de la campagne nationale d’adoption pour les PAR qui aura permis d’articuler une réflexion intéressante au sein du mouvement syndical sur la RSE et les pratiques d’autorégulation. Ce travail a fait évoluer les représentations sociales présentes dans le milieu syndical en matière d’approvisionnement responsable qui était souvent appréhendé comme de l’« *achat syndical et local* ». Son intervention au sein de ce champ d’action stratégique a néanmoins été complexifiée par le double rôle qu’elle a cherché à concilier, à savoir un travail d’accompagnement auprès d’acteurs influents et d’instances réglementaires et une action de dénonciation qui devenait difficile à poser lorsque la coalition s’était engagée dans une logique de dialogue social. Les regroupements présents aux États-Unis seraient parvenus à dépasser cette difficulté en dissociant ces deux rôles, c’est-à-dire en créant des coalitions multi acteurs exclusivement dédiées à la dénonciation d’abus et d’irrégularités dans les processus d’approvisionnement des grands donneurs d’ordre et des sociétés mères, et des organisations impliquées dans les étapes d’institutionnalisation des PAR. Un ancien coordonnateur de la CQCAM souligne également la constitution à l’échelle du champ d’action stratégique d’un « *écosystème* » d’organisations liées les unes ou autres, Students United Against Sweatshop qui réunit les militants actifs sur les campus universitaires et le Workers Right Consortium (WRC) qui certifie les processus d’approvisionnement de grandes organisations.

La CSQ pointe également la difficile conciliation de ces deux rôles au sein d’un champ d’action stratégique. Ce répondant parle en effet d’un « *dilemme* » auquel aurait fait face la coalition qui devait choisir entre participer au processus d’institutionnalisation des PAR pour accompagner les principaux acteurs du développement durable au Québec ou avoir un rôle politique axée sur la dénonciation. Ce questionnement aurait été exacerbé par un manque de ressources stratégiques. À l’instar d’Amnistie internationale, la CSQ craignait que la proximité de la coalition



avec des acteurs influents ne réduise sa capacité à être revendicative. Pour la CSQ, la CQCAM est parvenue à faire valoir les considérations sociales dans les processus d'approvisionnement et plus généralement, dans le débat portant sur le développement durable alors qu'ils étaient le plus souvent occultés par les aspects environnementaux.

Pour la CSN, la CQCAM a bénéficié d'un climat propice à la diffusion de ses idées alors que les syndicats s'intéressaient à l'enjeu de la RSE et aux instruments de régulation qui se développaient dans ce champ. L'action de la CQCAM a incité plusieurs syndicats à adopter des PAR, mais ces derniers se sont vite confrontés au défi de les mettre en œuvre au sein de leur propre organisation : les pratiques une fois traduites au sein des syndicats ont difficilement pu être maintenues, malgré leur volontarisme. Deux syndicats affiliés à la FTQ ont également souligné l'important défi que la mise en application des PAR avait représenté pour des organisations syndicales faisant en sorte que ces pratiques ont été le plus souvent délaissées par les personnes chargées de leur suivi. Pour le Conseil régional du Montréal métropolitain de la FTQ, la centrale aurait pu prendre un rôle plus structurant dans le processus d'appropriation des syndicats affiliés en se chargeant, par exemple, de sélectionner des fournisseurs pour différentes catégories de produits. La FTQ et la CSN ont précisé sur cet aspect que les processus d'approvisionnement sont décentralisés, chaque syndicat étant responsable de réaliser ses propres achats, ce qui a rendu l'adoption d'une PAR très difficile à l'échelle de ces centrales. Par ailleurs, malgré des efforts relativement soutenus de la part de la CSN pour diffuser cet enjeu et ces pratiques au sein de ses structures, le processus d'institutionnalisation s'est avéré complexifié par le fait que la centrale ne peut qu'apporter son soutien aux fédérations et aux syndicats affiliés pour qu'ils définissent leurs orientations, dans le respect de leur autonomie décisionnelle. Selon la CSN, il fallait miser, pour la diffusion de ce projet, sur l'adhésion des fédérations sectorielles qui sont des vecteurs importants d'innovations auprès de leurs organisations affiliées. Néanmoins, compte tenu de la



bureaucratie organisationnelle, même si elle bénéficiait d'une marge de manœuvre importante au sein de la CSN pour diffuser ces pratiques, le répondant a souligné les difficultés rencontrées pour établir des canaux de communication efficaces auprès des personnes pouvant jouer un rôle actif dans ce processus. Les défis expérimentés pour maîtriser ce processus d'institutionnalisation l'incite d'ailleurs à circonscrire à présent l'action de la société civile aux étapes du bricolage institutionnel et de la diffusion par le déploiement de modalités traditionnelles d'actions collectives, plutôt qu'à l'étape de la traduction impliquant un travail complexe d'entrepreneuriat de l'innovation sociale.

Si la CSN soutenait pour sa part la participation de la CQCAM à l'ECPAR estimant que celle-ci contribuait à l'instauration d'un dialogue social avec des entreprises du secteur privé et d'autres organisations susceptibles de renforcer leurs obligations sur les aspects sociaux dans les processus d'approvisionnement, la FTQ émettait de son côté des réserves sur les liens que la coalition pouvait établir de son propre chef avec les employeurs. La FTQ voyait cette initiative multipartite comme une coalition d'entreprises préoccupées par leur image publique au sein de laquelle la CQCAM était appelée à s'exprimer au nom des syndicats qui la finançaient, sans consulter les syndicats locaux parfois présents au sein de ces organisations. Pour la FTQ se posait ainsi la question de la représentativité de la CQCAM au sein de l'ECPAR alors que la centrale syndicale est tenue de respecter l'autonomie décisionnelle de ses membres ainsi que la répartition des pouvoirs au sein de sa structure de gouvernance. Selon la FTQ, la participation de la CQCAM à l'ECPAR et son rapprochement avec des entreprises privées en général ont généré une crise sans précédent qui aurait pu conduire à la dissolution de la coalition si son rôle n'avait pas été clarifié par le CISO : *« [...] ça a failli faire éclater la CQCAM ça s'est clair. L'ECPAR, puis l'attitude de fonctionner par le haut...avec les entreprises ça a failli claquer [...] on a du faire une réunion d'urgence au CISO pour établir les paramètres, le degré d'autonomie de la CQCAM par rapport au CISO, les orientations politiques, les*

*budgets ... on a eu une conférence au sommet qui est devenue une clarification des rôles » (Rép.#15).* Dans le cadre de cette réunion organisée en septembre 2008 à la suite du congédiement par le CISO d'un chargé de projet qui avait reçu le mandat d'organiser le deuxième colloque de la CQCAM sur les PAR, l'autonomie décisionnelle de la CQCAM et ses relations avec les entreprises sont en effet au cœur des débats. Tandis que la FTQ est d'avis que la CQCAM doit conserver son ancrage aux syndicats par lesquels elle est financée, la CSN est pour sa part moins catégorique alors que ce rapprochement avec les entreprises permet de l'alimenter pour l'actualisation de ses cadrages à mesure que les PAR s'institutionnalisent. Pour le CISO, cette réunion de crise visant à s'entendre sur « *la place que nous souhaitons donner aux entreprises* » et de discuter de « *certaines propositions qui peuvent aider comme celle notamment d'informer systématiquement les syndicats des entreprises ou des organisations que nous invitons à témoigner, et de leur offrir s'ils le souhaitent un droit de réplique* » (CQCAM, 2008). À l'issue de cette réunion, les liens entre le CISO et la CQCAM seront clarifiés par la signature d'un protocole d'entente : le CISO gèrera les finances et les ressources humaines de la CQCAM tandis que cette dernière serait responsable de ses actions et de ses orientations. Il a également été convenu que le CISO participerait au Comité de coordination de la CQCAM pour veiller à ce que les liens avec son Conseil d'administration soient maintenus. Si un « *débat syndical* » devait survenir sein de la CQCAM, le Conseil d'administration serait ainsi en mesure d'en discuter pour ensuite faire des propositions à la coalition (CQCAM, 2008). Ceci nous conduit à analyser à présent les tensions afférentes à ce processus d'expérimentation institutionnelle qui sont liées à la coalition et aux acteurs eux-mêmes.



### *6.2.3.2 Tensions liées à la coalition et aux acteurs : le rôle de la coalition et ses relations avec les entreprises du secteur privé*

À mesure que le champ d'action stratégique de la RSE se structure et que la CQCAM développe une expertise reconnue et convoitée à l'extérieur de ses rangs, la logique d'action dans laquelle la coalition s'est engagée fait poindre des divergences entre ses membres. Alors que la CQCAM est appelée à interagir avec des acteurs influents pour construire des réseaux normatifs, ces rapprochements sont difficiles à opérer du fait de la réticence de certains membres à ce qu'elle établisse de manière autonome des relations avec des entreprises du secteur privé :

*Un des gros points de divergence peut-être dans les deux trois dernières années, qui est resté jusqu'à la fin, c'était la question de notre rôle par rapport aux entreprises. Comment est-ce que l'on se situe ? [...] toute la question du rapport de force. Est-ce qu'on est en négociation avec eux ? Est-ce que l'on doit les laisser s'approcher ? Est-ce qu'on est là pour les aider ou on est là pour les critiquer ? C'était toute notre posture par rapport aux entreprises (Rép.#2).*

Ce questionnement qui s'est manifesté de façon récurrente dans le cadre de différentes activités organisées par la CQCAM, avait pour effet de polariser ses membres. Certains étaient d'avis qu'accorder une place aux entreprises risquait de les valoriser tandis que le rôle de la CQCAM était plutôt d'outiller les syndicats et les travailleurs pour qu'ils soient en mesure d'établir un rapport de force et faire valoir ainsi leurs droits. D'autres estimaient plutôt que la coalition devait aussi avoir un rôle plus large, en ce sens qu'elle devait interpeler les acteurs dominants de ce champ d'action stratégique afin de faire évoluer leurs pratiques plus rapidement. La conciliation entre une action qui devait cibler strictement les syndicats et celle qui devait également embrasser les entreprises, représentait un défi important pour la coalition. Tandis que l'organisation de colloques avait pu générer des tensions entre les membres sur la place que l'on devait accorder ou non aux entreprises et sur la manière dont on devait les aborder, la réalisation de rapports de recherche sur les



pratiques de divulgation des PAR est apparue comme une solution de compromis qui permettait de les concilier. Même si ces rapports ont pu faire l'objet de critiques en raison de son format se voulant plus scientifique que militant, ils ont néanmoins eu l'avantage d'avoir créé une distance critique vis-à-vis des entreprises qui satisfaisait ses membres. Soulignons néanmoins que ces rapports, en étant capables d'évaluer les pratiques uniquement sur la base des informations fournies, ont produit des résultats parfois mal reçus par ses membres dans la mesure où cette méthodologie a pu favoriser de grandes entreprises transnationales qui étaient soupçonnées, voire connues dans le milieu, pour avoir des comportements antisyndicaux. La possibilité de faire valider les résultats par les syndicats d'établissement a bien été discutée, mais elle n'aura pas été retenue afin de ne pas nuire à leur crédibilité scientifique.

Cependant, le consensus établi sur la production de rapports de recherche n'a pas permis d'évacuer totalement la question de ses relations avec les entreprises alors que la coalition est inexorablement appelée à ouvrir le dialogue avec certaines d'entre elles, que ce soit au sein de l'ECPAR ou du Comité intersyndical Bombardier Inc. Ce rapprochement inhérent à la logique institutionnelle de ce champ d'action stratégique qui mise entre autres sur la transformation des acteurs influents par la construction de réseaux normatifs, pose plus fondamentalement la question de l'élargissement du dialogue social à d'autres acteurs de la société civile. Dans l'instauration d'un dialogue social élargi, la coalition s'est dite confrontée au refus de la FTQ, c'est-à-dire le plus grand syndicat du secteur privé de par ses membres pour qui « *la négociation avec l'employeur, c'est la place du syndicat. Ce n'est pas la place de la CQCAM* » (Rép.#2). Si la CQCAM est bien devenue un acteur de régulation reconnu et légitime au sein de ce champ d'action stratégique de par son expertise, la coalition a été parfois contrainte de rentrer dans un rapport de négociation avec le syndicat de la FTQ, dans l'établissement de ses relations avec les entreprises du secteur privé :

*Il y avait vraiment le souci, pour la FTQ notamment, de garder ce lien-là de négociation. Et même lorsqu'on était sur la table Bombardier, on me l'a souvent signifié que puisque le lien venait du syndicat FTQ et bien la CQCAM est là, mais comme 3<sup>e</sup> intervenante, puis, c'est le syndicat local qui doit le plus souvent négocier avec l'employeur. On rentrait dans une espèce de rapport où quasiment comme si on était en négo, mais avec les syndicats. Ça a été difficile parce que ça s'est reflété dans plein de niveaux de la CQCAM [...] et on ne réussissait pas à avoir une position claire (Rép.#2).*

Puisque la coalition n'est pas en mesure de développer directement des relations avec les entreprises sans mobiliser ses composantes syndicales, l'action de la coalition est tributaire de leurs rapports avec les employeurs. La médiation de son action par les syndicats rendait secondaires les revendications de la CQCAM alors qu'elle devait nécessairement s'inscrire dans les dynamiques syndicales qui fluctuaient au gré des négociations avec les employeurs :

*[...] avec Bombardier car il y avait les deux syndicats autour de la table, la CSN et la FTQ et donc dans les deux cas, leur volonté d'agir changeait en fonction des relations intervalles qu'il y avait avec l'employeur. Lorsqu'ils étaient en négociation, il n'y avait pas beaucoup de marge de manœuvre, c'était des syndicats différents dans des usines différentes... donc à certains moments ils étaient prêts à bouger d'autres non. D'un côté ils voulaient protéger l'employeur et ne pas nuire à l'image. En emmenant les enjeux de la CQCAM, ils pouvaient avoir cette impression qu'on allait nuire à l'image, et qu'on pouvait mettre la pression sur l'employeur (Rép.#3).*

Alors que CQCAM envisageait d'évaluer les pratiques de divulgation de Bombardier Inc. sur son code de conduite pour ses fournisseurs, dans le cadre de son rapport de recherche qui sera publié en février 2010, un syndicat local de Bombardier Aéronautique souhaite qu'elle soit retirée de l'échantillon alors que s'ouvre la période de négociation de leur convention collective. Cette demande est contestée par les syndicats de Bombardier Transport qui sont aux prises avec un employeur réfractaire à ouvrir le dialogue sur cet enjeu et qui souhaitent obtenir, comme il existait déjà au sein de Bombardier Aéronautique, un forum syndical international. La CQCAM se



retrouve ainsi au cœur de dynamiques intersyndicales tendues qu'elle n'est pas capable d'apaiser, et dont elle ne parvient pas non plus à s'extirper.

En outre, cette expérience avec les syndicats de Bombardier Inc. est révélatrice de leur difficulté à établir le dialogue au-delà des enjeux traditionnels de la négociation collective. Par exemple, les syndicats locaux de Bombardier Aéronautique craignaient « *d'être vus comme des partenaires* » aux yeux de leurs membres qui auraient pu avoir une mauvaise perception de leur proximité avec l'employeur : « *Tu es vu comme un traître, tu es trop proche de l'employeur. Tu es dans le bureau du patron, ce n'est pas bon. C'est toujours délicat pour les syndicats locaux d'avoir un dosage proche de ses membres sur le plancher par rapport au temps que tu consacres à tes relations professionnelles avec l'employeur parce qu'il te mobilise pour toute sorte de comité* » (Rép.#15). La médiation demandée par la CQCAM aux syndicats locaux s'opposait donc à leur logique qui ne les portait pas à ouvrir le dialogue avec leur employeur sur ces questions : « *Il y a la vision traditionnelle des syndicats qui sont là dans une rôle de chien de garde* » (Rép.#15). D'autant plus que Bombardier Aéronautique était aux prises avec des problèmes financiers importants si bien que la logique syndicale consistait plutôt à vouloir protéger l'employeur. Si la section locale 62 d'Unifor serait intéressée à questionner l'employeur sur ses pratiques s'il était en mesure de contrevérifier l'information publiée dans ses rapports de RSE, la section locale 712 du Syndicat des Machinistes définissait plutôt son mandat strictement par rapport à ses membres dont les emplois pourraient être coupés si la situation financière de l'entreprise ne s'améliorait pas. Celui-ci se définit d'ailleurs comme « *un syndicat d'affaire* » agissant à ce titre dans l'intérêt le plus strict de ses membres. Du côté de Bombardier Transport, la Fédération de la Métallurgie de la CSN incitait les sections locales à prendre un rôle actif sur ces enjeux. Même si cette pratique demeure encore marginale à la CSN « [...] *il y a déjà un dialogue social qui est créé sur des questions un peu nouvelles comme l'environnement, la responsabilité sociale* » (Rép.#18). Selon la CCMM, cette pratique s'instaure toutefois difficilement au Québec tandis



que les syndicats ont pu avoir de très mauvaises expériences des processus de dialogue social bipartite sur des questions d'organisation du travail notamment.

Ainsi, le processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des syndicats a été particulièrement complexe alors que l'action de la coalition est tributaire de relations de travail parfois difficiles. Certains répondants déplorent néanmoins le manque de formation des acteurs de terrain sur ces nouvelles pratiques, une étape importante qui aurait permis de mieux les préparer à la rencontre avec l'employeur. La négociation par les syndicats de « *clauses anti sweatshop* » ou de « *clauses d'approvisionnement responsable* » au sein des conventions collectives qui avait été envisagée par la CQCAM est une voie d'institutionnalisation qui a porté peu de résultats. À la FTQ, cet état de fait s'explique logiquement par le jeu de la négociation collective où les enjeux périphériques sont rapidement écartés de ce processus pour assurer les acquis sur ceux qui sont, au contraire, prioritaires pour les organisations syndicales. Pour la CSN, la CQCAM a sans doute été trop ambitieuse dans la stratégie qu'elle s'était définie pour faire institutionnaliser la RSE au sein des structures syndicales : « [...] *c'est une belle intention [...] mais je ne suis pas sûre que ça soit très réaliste et je pense surtout que ce n'est pas la première étape pour un syndicat. Si le syndicat n'est pas impliqué sur cette question-là, tu ne peux pas lui demander d'aller négocier une clause sur un enjeu [...] qui est pour lui un peu périphérique* » (Rép.#19). Il aurait été plus raisonnable, dans un premier temps, de « *demandeur un comité paritaire sur les questions environnementales* », par exemple (Rép.#19). Pour la FTQ, le processus d'institutionnalisation de la RSE au sein des syndicats fonctionne lorsqu'il vient des « *Global Unions* » qui ont des moyens importants à consacrer pour impliquer les gens de la base. Cette responsabilité relèverait plutôt des organisations internationales, en l'occurrence du Bureau international du travail (BIT) qui doit prendre un rôle important dans le renforcement des droits des travailleurs dans les réseaux transnationaux de sous-traitance en mandatant, par exemple, des inspecteurs pour contrôler les usines et faire appliquer des sanctions.

Alors que la CQCAM comptait sur la mobilisation de ses composantes syndicales pour faire progresser son projet institutionnel au sein de leurs structures, pour plusieurs de nos répondants, les difficultés rencontrées dans ce processus tiennent également au fait que les organisations syndicales consacrent peu de ressources sur cet enjeu qui demeure très secondaire. À titre d'exemple, un répondant se rappelle des difficultés « *à rejoindre les syndicats qui étaient affiliés à la CSN et au conseil central pour pouvoir les conscientiser à la chose mais encore plus de les faire agir* » alors qu'ils sont aux prises avec des « *problèmes et des situations au quotidien qui regardent de très près leurs membres, ils sont attaqués de tous bords* » de ce fait « *il y avait un peu moins de place pour quelque chose qui venait en second plan pour leurs intérêts tous proches* » (Rép.#18). Selon un autre répondant, même si les syndicats sont capables de mener des actions de grande envergure, la question des « *ateliers de misère* » peut difficilement figurer à leur agenda « *car ils ne peuvent pas [...] mener beaucoup des batailles* » et qu'ils doivent donc les choisir pour se concentrer sur des enjeux qui les concernent plus directement (Rép.#1). Les syndicats rencontrent en effet des difficultés pour mobiliser sur des enjeux « *qui sont le « core business » des syndicats... si déjà sur le « core business » des syndicats, il faut déjà déployer des grands moyens pour rejoindre le monde sur le terrain... et bien a fortiori sur ce qui est moins central et bien oubliée ça* » (Rép.#1). En outre, cet effort de mobilisation se heurte à la nature de la RSE qui demeure un concept « *abstrait* » pour lequel il manque « *une traduction syndicale* » et qui « *ne correspond pas au réel des syndicats, ni même à leur façon d'être* » alors qu'il s'agit d'une littérature « *très business-oriented* » puisque « *développée par la partie patronale* » (Rép.#1). Plus fondamentalement, l'idée au cœur de la littérature de la RSE étant que « *l'entreprise est capable de s'autoréguler* », il ne serait pas démontré que les syndicats ont un intérêt à participer à son développement. Plus généralement, c'est l'ensemble des questions internationales qui se retrouvent actuellement relayées au second plan alors que les organisations syndicales consacrent d'importants efforts de mobilisation pour conserver les acquis de leurs membres.



Même s'il existait un certain consensus au sein de la coalition sur le fait que le travail de sensibilisation à l'existence des ateliers de misère était achevé et qu'il fallait donc s'atteler à développer des alternatives, ce cadrage a néanmoins fait émerger des questionnements chez ses membres alors que la coalition se déploie progressivement comme un entrepreneur de l'innovation sociale pour structurer ce champ d'action stratégique. En effet, cette modalité d'action, même si son efficacité est reconnue par les experts du milieu de la RSE que nous avons rencontrés, a généré au sein de ses rangs une forme de distorsion cognitive tandis que la coalition s'éloigne d'une logique d'action plus militante pour traiter des enjeux des ateliers de misère. Sporadiquement, les membres ont cherché à identifier des opportunités pour organiser des manifestations publiques qui pourraient faire l'objet d'une attention médiatique. Un répondant du CISO mentionnait d'ailleurs : « *je me rends compte que si je veux poursuivre la CQCAM il faut maintenir un niveau d'action collective* ». L'action de la coalition en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale dans le domaine des PAR semble avoir été mal comprise par certaines de ses composantes : « *Parce qu'en fait, la CQCAM c'était la Coalition contre les ateliers de misère, mais, à la fin, on parlait un peu moins des ateliers de misère. On parlait vraiment de politiques d'approvisionnement responsable* » (Rép.#17). Cette incompréhension sur les modalités d'action que la coalition cherchait à expérimenter est partagée par plusieurs membres : « [...] *pour faire image, c'était une coalition contre les ateliers de misère et (on) [...] l'a transformée en une coalition pour les PAR* » (Rép.#1). Si les membres souhaitaient organiser des campagnes de mobilisation bénéficiant d'une certaine couverture médiatique, ils se sont néanmoins heurtés dans leur projet à un manque d'opportunités, certains regrettant même que la catastrophe du Rana Plaza soit survenue après la quasi-dissolution des activités de la coalition puisque cet événement a permis de relancer un cycle de mobilisation. Le CISO organise d'ailleurs, depuis 2014, une manifestation commémorative à la mémoire des travailleuses décédées dans cet effondrement. Bien que les actions de la CQCAM aient participé dans une certaine mesure à la diffusion et à l'institutionnalisation des PAR au Québec, comme



en témoignent l'existence de l'ECPAR qui réunit plusieurs organisations auprès desquelles des membres de la coalition avaient entrepris des démarches, et également l'inscription de la consommation responsable aux objectifs de la stratégie gouvernementale de développement durable, plusieurs membres du comité de coordination ont la perception que le cycle de mobilisation de la RSE est à présent terminée, certain le situant même dans les années quatre-vingt-dix. Le fait que la RSE se trouve à présent inscrit au sein de processus organisationnels, sous la forme de PAR en l'occurrence, et que cet enjeu fasse par ailleurs moins l'objet d'action collective dans le sens traditionnel du terme, a créé chez une minorité de répondants l'impression qu'il s'agissait d'un phénomène éphémère et peu structurant.

Si les pratiques d'action collective sont bien connues par les groupes de la société civile, le développement d'une action en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale est une avenue moins balisée dans laquelle plusieurs démarches sont entreprises à différents niveaux institutionnels avant qu'un lieu d'encastrement soit éventuellement créé. L'implication des membres au sein du comité de coordination a été le plus souvent exigeante en termes de temps, mais aussi de compétences alors qu'il fallait suivre le développement normatif des PAR ou d'indicateurs de développement durable : les réunions du comité de coordination, les rencontres de travail des comités *ad hoc*, l'organisation d'événements, le réseautage au sein de leur propre organisation, le travail de révision de rapports de recherche, les stratégies politiques, etc. En outre, leurs actions s'inscrivaient dans le long terme et nécessitaient donc beaucoup de persévérance de la part d'acteurs impliqués sur une base volontaire faisant parfois face, au sein de leur propre organisation, à une hiérarchie pour laquelle les objectifs de la coalition étaient plutôt secondaires. Par ailleurs, des discussions pouvaient porter sur des aspects plus techniques ou des considérations méthodologiques qui ont pu avoir un effet démobilisateur chez des membres, notamment des ONG qui ont des agendas serrés et qui sont tenues à des résultats rapides. Si plusieurs membres ont cherché, dans un souci d'exemplarité, à faire

adopter une PAR au sein de leur propre organisation, ils se sont confrontés à un processus d'implantation difficile, voire décourageant. Suite à cet échec, certains membres se sont même mis à douter de la légitimité de leurs revendications vis-à-vis des employeurs alors que leur organisation n'avait pas été en mesure de soutenir ce processus. La complexité des processus d'institutionnalisation en question ainsi que le haut niveau de compétences nécessaire pour demeurer revendicatif sur les PAR ont d'ailleurs incité les membres du CISO à redéployer l'action de la coalition vis-à-vis de l'État et des instances réglementaires pour éviter les aspects liés à leur mise en œuvre.

Outre l'engagement de ses membres pour qu'ils agissent comme des agents d'innovation au sein de leur propre milieu organisationnel, le déploiement de son action en tant qu'entrepreneur institutionnel repose en partie sur la vision, les compétences et l'expérience de son coordonnateur. Celui-ci doit en effet être en mesure d'alimenter la réflexion de ses membres, de recadrer les débats et les discussions, de définir des orientations fédératrices pour ses membres, d'identifier des opportunités d'encastrement, de faire un travail relationnel important avec les organisations membres, etc. Si le premier coordonnateur avait identifié les institutions publiques comme des acteurs influents au sein de ce champ d'action stratégique, de par l'importance de leur budget consacré à l'approvisionnement, la coordinatrice qui prend le poste en 2006 sera le principal architecte de son action en tant qu'entrepreneur institutionnel. L'obtention d'une subvention pour la campagne nationale d'adoption de PAR confirmera la progression de son action vers l'étape de la traduction. Cependant, cette orientation ne conviendra pas à certains membres, car elle impliquait que la coalition acquiert une plus grande autonomie décisionnelle pour mener ses actions. Le coordinateur qui l'a remplacé pendant une période de 16 mois, a davantage cherché à arrimer la logique d'action de la coalition aux besoins et aux stratégies des membres, ce qui a eu pour effet de réduire certaines tensions. Ce coordonnateur travaillait également à un niveau hiérarchique supérieur par le biais du



CISO pour s'assurer que les orientations de la coalition soient bien comprises et endossées par tous. S'il se retrouvait dans l'approche de la CQCAM, le coordonnateur qui lui a succédé en janvier 2011, était en désaccord avec la logique d'action que la coalition avait développée pour intervenir dans ce champ.

Porteur d'une vision plus militante de son action, il conçoit, pour sa part, la CQCAM comme « *une coalition citoyenne, engagée, qui fait des luttes. Pas comme une instance de regroupement des organisations syndicales, des ONG qui par l'intérieur faisaient pression sur des gens qui pouvaient avoir des décisions* » (Rép.#4). Alors que la CQCAM est devenue une référence normative de la dimension sociale dans les processus d'approvisionnement et du développement durable, et qu'elle participe d'ailleurs à ce titre à l'ECPAR, il ne retrouve plus, dans ce mode d'action, les objectifs fondateurs de la coalition :

*Je trouvais un peu que la coalition périlait et n'était plus nécessairement dans la même pertinence qu'elle pouvait l'être à l'époque. Ne serait-ce que pour le nom de la coalition « ateliers de misère » qui sonnait comme quelque chose qu'on ne faisait plus vraiment, ça s'attaquait au problème tellement indirectement, encasté dans quelque chose qui était devenu très institutionnalisé, qui avait été repris aussi dans le milieu privé. Inévitablement on s'adressait à des gens comme à l'ECPAR qui avaient une grosse expertise, des professionnels expérimentés en la matière, qui arrivaient avec une super technique ou nous comme coalition on n'avait pas forcément les bagages, les ressources et l'énergie pour être nécessairement un contrepoids dans cette situation-là (Rép.#4).*

Aussi, le coordonnateur se dit peu habilité à mener ce travail de coordination en raison du degré de complexité atteint par les PAR. De ce fait, la recherche produite lui apparaît un défi important tandis que la légitimité de la coalition dans ce champ repose sur sa qualité. Dans sa perception, cette recherche limitait la capacité de la coalition à mener une « lutte » puisqu'elle permettait aux acteurs influents de maintenir leur position hégémonique en les légitimant :



*[...] ce dont je me suis rendu compte, c'est que cette forme d'institutionnalisation nous limitait complètement dans ce qui était la mission fondamentale de la CQCAM. J'avais l'impression de par la formalité de la chose qu'on était bâillonné dans les formes d'action qu'on pouvait faire. Qu'on était dans un créneau très concentré et qu'au final cette lutte-là était un peu instrumentalisée par les grosses organisations sur lesquelles on faisait ces recherches-là (Rép.#4).*

La participation à l'ECPAR, qui était l'un des lieux où la coalition avait pu s'illustrer par sa capacité d'innovation, est perçue par ce répondant comme un moyen de légitimer les pratiques des acteurs influents : *« leur degré d'évolution faisait en sorte que nous on était à la remorque d'eux et qu'au final notre présence, c'était pour légitimer leur existence et leur constitution. C'est comme ça que j'ai vu les choses et ça s'est concrétisé tout le temps où j'y étais »*. Par ailleurs, le coordinateur était d'avis que la coalition n'avait pas la légitimité de s'asseoir avec des employeurs tandis qu'il existe des syndicats à l'intérieur de ces organisations susceptibles de créer un rapport de force sur ces questions. Cette implication à l'ECPAR participait à une *« forme de dialogue social mou »* qui fallait quitter pour s'engager dans une logique de confrontation capable de fédérer un ensemble d'acteurs de la société civile. Ce changement de coordination qui intervient dans une période critique où la coalition est à la recherche de financement pour se redéployer a un effet démobilisateur important auprès de ses membres : seuls les représentants de la CSQ, de la CSN, de la FTQ et d'Amnistie internationale continuent à participer aux réunions du comité de coordination. Le sentiment que l'action de la coalition sur les PAR a atteint ses limites s'installe.

### *6.2.3.3 Présentation synthétique des tensions afférentes au processus d'institutionnalisation de la RSE*

Avant de discuter des résultats de cette étude de cas, nous présentons de manière synthétique les facteurs exogènes et endogènes à une coalition qui ont fait émerger des tensions avec lesquelles les acteurs ont eues à composer. En ce qui concerne les facteurs exogènes, la coalition fait face à des contraintes structurelles qui l'ont limitée dans sa capacité à mener une campagne dénonçant l'existence des ateliers de misère. À défaut d'avoir les relations avec des acteurs de terrain et les ressources financières nécessaires, celle-ci n'a pas été en mesure de documenter leur existence alors que ce sont le plus souvent des lieux inaccessibles, tenus secrets et hors d'atteinte du public. Par conséquent, la coalition n'est pas parvenue à produire des cadrages visant à dénoncer des abus spécifiques, que ce soit au Québec ou à l'étranger. Une fois engagée dans une campagne faisant la promotion des PAR, elle a été incapable de maintenir son niveau d'expertise qui nécessitait des ressources financières importantes et également, des relations avec des organisations situées dans des pays où se situeraient, par exemple, des unités de production lui permettant d'avoir accès à des informations pertinentes sur les impacts des chaînes d'approvisionnement.

À mesure que les PAR se diffusent au Québec, la coalition est appelée à participer à l'étape de la traduction de cette innovation. La coalition prend progressivement un rôle de veille sur les PAR qui l'amène à interagir avec des entreprises privées et des organisations leaders, dont certaines collaborent au sein de l'ECPAR pour rendre ce mécanisme de contrôle opérationnel. Si l'expertise développée par la CQCAM la conduit progressivement à développer une influence normative dans ce champ d'action stratégique, elle se retrouve néanmoins limitée dans ses déploiements par les syndicats qui cherchent à recentrer son action sur ses membres. En termes de facteurs exogènes, la stratégie développée par la coalition s'est progressivement éloignée de la logique de ses membres qui privilégiaient pour la plupart une action militante et

revendicative. Il était également attendu que la coalition s'inscrive dans la logique syndicale plutôt que d'agir de façon autonome en établissant des relations directes avec des employeurs. De façon générale, la logique d'action développée par la coalition s'est heurtée à une certaine méfiance que l'on rencontre au sein des organisations syndicales vis-à-vis des processus de dialogue social bilatéral, voire multilatéral qui s'établissent aujourd'hui sur des enjeux nouveaux. Cette perception a complexifié, voire bloqué l'action de la coalition qui visait à construire des réseaux normatifs au sein de ce champ d'action. En outre, la conception de l'autorégulation de la RSE qui demeure une représentation particulièrement persistante au sein des syndicats, a limité le développement de moyens d'action dans ce domaine. À ces difficultés s'ajoutent celles liées au manque de ressources financières et organisationnelles qui ont eu pour effet d'exacerber ces tensions.



### 6.3 Discussions

Cette étude de cas met en évidence que le projet institutionnel porté par la coalition a évolué à mesure que le champ d'action stratégique de la RSE s'est structuré au Québec. Si l'objectif de la coalition était à l'origine d'être un lieu de coordination d'actions spécifiques dans des milieux précis sur l'enjeu des ateliers de misère, celle-ci s'est rapidement concentrée sur la définition et la diffusion d'une norme sociale en matière d'approvisionnement responsable, avant de s'atteler à sa traduction au sein d'une diversité d'organisations. Tandis que l'on soutient que l'innovation sociale tend à s'autonomiser de l'entrepreneur institutionnel une fois qu'elle est prise en charge par d'autres acteurs (Acquier et Aggeri, 2008), cette étude de cas remet en cause cette assertion puisque la coalition est interpellée pour participer à la traduction des PAR, comme l'illustre sa participation à l'ECPAR et au Comité intersyndical Bombardier Inc. Pendant que le projet de la coalition progressait suivant le processus d'institutionnalisation de ce champ d'action stratégique, les acteurs qui se sont succédés au sein de la coalition soient les coordonnateurs qui ont pris en charge ses activités, étaient néanmoins appelés à l'articuler à leurs valeurs, leurs identités et leur culture. Cette articulation à la logique syndicale prenait le plus souvent la forme d'un débat sur le rôle de la coalition au cours duquel les acteurs pouvaient demander des ajustements au projet institutionnel, avant de confirmer leur appui. Bien que la mise en berne de ses activités s'explique par la perte de son financement, celle-ci est également liée aux difficultés qu'elle a rencontrées dans ce processus de négociation entre ses membres, tandis qu'elle cherchait à se déployer en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale au sein de ce champ d'action stratégique.

Alors que le projet de la CQCAM était de donner corps à une approche de la corégulation à la RSE en articulant son action aux piliers régulateur, normatif et cognitif, elle s'est toutefois heurtée dans ce processus à une logique syndicale au Québec peu encline à élargir le champ traditionnel du dialogue social à des champs

nouveaux comme celui de la RSE évacuant ainsi une occasion de renouveler des champs sociaux plus classiques. Bien qu'en Europe la RSE ne fasse pas encore l'objet d'un dialogue social, celui-ci demeurant cantonné au domaine des relations de travail, les organisations syndicales l'envisagent néanmoins comme l'occasion d'étendre tant les sujets abordés que les acteurs associés à ce processus (Inspection générale des affaires sociales, 2013). Un élargissement du traditionnel dialogue social à d'autres acteurs de la société civile ne semble pas souhaiter par les principaux acteurs syndicaux au Québec, la question de leur représentativité étant le plus souvent mise de l'avant dans ce débat, et cela, malgré le fait paradoxal que la plupart ne développent pas de ressources stratégiques pour représenter les enjeux posés par la RSE.

En dépit du volontarisme dont ont fait preuve les acteurs engagés au sein de la coalition, celle-ci n'est pas parvenue à dépasser le caractère satellitaire de la RSE par rapport aux mandats traditionnels des syndicats, ce qui l'a limitée dans sa capacité de diffuser les innovations qu'elle a développées et la pérennité des pratiques traduites. Or, la coalition a bien tenté de médiatiser son action au sein de la logique syndicale pour aider ces acteurs organisationnels à se déployer dans ce champ d'action, en créant notamment un mimétisme entre ses innovations et des pratiques syndicales prises pour acquies et légitimes (par exemple, la négociation de clauses d'approvisionnement responsable dans les conventions collectives, la création d'un comité paritaire d'approvisionnement responsable). Le processus de traduction ne s'est néanmoins pas opéré puisque ces enjeux apparaissaient périphériques par rapport à l'intérêt immédiat de leurs membres. En outre, la médiation de son action par les syndicats l'a située au cœur de relations de travail parfois difficiles au sein desquelles ses revendications ont été très vite écartées, voire parfois instrumentalisées. L'acteur syndical déployant principalement des stratégies défensives pour maintenir les acquis de ses membres, il est donc peu enclin à

développer des habiletés sociales particulières dans des champs en émergence, comme celui de la RSE.

Si les syndicats ne se sont pas saisis de la RSE pour y associer un ensemble de sujets liés aux conditions de travail, voire comme un levier de modernisation du champ des relations industrielles, c'est aussi parce que la conception auto-régulatoire de la RSE est une représentation persistante dans le milieu syndical au Québec. Alors que la CQCAM a développé des ressources habilitantes importantes en matière d'approvisionnement responsable, elle aurait sans doute eu avantage à investir les enjeux du travail plus proches du quotidien des représentants des salariés tels que l'organisation du travail, les salaires, l'égalité homme-femme, l'insertion professionnelle, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois, etc. Ce processus de traduction aurait pu faciliter leur participation à des mécanismes de gestion d'approvisionnement responsable au sein de grandes entreprises, par exemple. Par ailleurs, une meilleure compréhension du modèle co-régulatoire de la RSE qui repose sur la médiation de ces pratiques à différents niveaux institutionnels aurait facilité le déploiement de ses actions visant à construire des réseaux normatifs au sein de ce champ d'action stratégique (en l'occurrence la participation de la CQCAM à l'ECPAR). En somme, le fait que la conception auto-régulatoire de la RSE demeure la représentation prédominante au sein des organisations syndicales indique qu'un important travail d'éducation reste à faire pour les sensibiliser à l'existence d'autres modalités d'institutionnalisation de la RSE, afin qu'ils développent des ressources habilitantes pour leurs membres pour qu'ils prennent place dans ce champ d'action stratégique.

Si la CQCAM s'est heurtée à un difficile processus de traduction au sein des organisations syndicales, elle a été par ailleurs limitée dans sa capacité à se déployer au sein de ce champ d'action stratégique alors qu'elle était appelée à se distancer de la logique d'action de ses membres. Nous avons pu constater que l'instauration d'un



dialogue social sur des thèmes nouveaux est une pratique marginale au sein des organisations syndicales, et qu'une certaine méfiance vis-à-vis des processus de dialogue social bilatéral, voire multipartite, existait au Québec. À certaines étapes de son développement, la coalition a été limitée dans sa capacité à établir des liens avec les acteurs dominants de ce champ d'action stratégique, en l'occurrence les entreprises du secteur privé dont certaines démontrent pourtant un leadership certain sur ces enjeux. Cette emprise de la logique syndicale sur la CQCAM s'explique par le contrôle de ses ressources organisationnelles par les syndicats : la coalition a été créée par la FTQ et elle doit, à ce titre, agir pour les organisations syndicales qui s'attendent à un certain retour sur investissement. Alors que la CQCAM devait œuvrer au sein de ce champ d'action stratégique suivant une logique d'action qui lui était propre pour veiller à la défense des droits des travailleurs, elle n'a néanmoins pas bénéficié de l'autonomie décisionnelle dont elle aurait eu besoin pour mener ce projet.

Son obligation de composer avec la logique militante qui a marqué ses premières années d'activités, et la logique de dialogue social qui s'est installée à mesure que la CQCAM s'engage dans la diffusion et la traduction des PAR, a créé d'importantes tensions que les membres sont finalement parvenus à surmonter en écartant la coalition des processus d'approvisionnement responsable pour confronter exclusivement l'État et les autorités publiques. Si la coalition était portée à établir un dialogue constructif avec des entreprises pour transformer leurs pratiques, cette logique d'action s'opposait à celle souhaitée par certains syndicats qui ont voulu préserver des prérogatives acquises au sein du système de régulation sociale hérité de la période fordiste. La logique d'action développée par la CQCAM dans le domaine de la RSE faisait en sorte que les syndicats étaient logiquement voués à perdre leur monopole de représentation auprès des employeurs en ouvrant la voie à de nouveaux acteurs. Les syndicats ont donc œuvré pour conserver leur autonomie auprès des employeurs en écartant la CQCAM de leur périmètre d'action. En d'autres termes, les syndicats ont cherché à préserver la logique syndicale traditionnelle que la CQCAM

tendait à déstabiliser en établissant des relations entre les ONG et les entreprises sur des enjeux nouveaux. Ainsi, la logique antérieure à la RSE qui continue à dominer au sein des syndicats rend difficile l'innovation sociale et les maintient dans un chemin de la dépendance.

## **CHAPITRE VII**

### **DISCUSSIONS DES RÉSULTATS DE RECHERCHE ET DÉFINITION DE PROPOSITIONS THÉORIQUES**

Dans ce chapitre, nous dégageons des propositions théoriques qui devront être testées dans le cadre de futures recherches qui s'intéresseront à l'incursion des syndicats et des ONG dans de nouveaux champs d'action. Cette série de 6 propositions se base sur une mise en dialogue entre l'état des connaissances dans la littérature existante et les résultats théoriques de notre recherche. Elles se rapportent en l'occurrence à la « lutte » (Fligstein et McAdam, 2012) menée par les acteurs sociaux quant aux modalités d'institutionnalisation de la RSE et plus précisément, aux conditions devant être observées pour favoriser l'émergence d'une approche de la corégulation de la RSE. Avant de procéder à la formulation de nos propositions, nous rappelons, de manière synthétique, notre cadre conceptuel, afin de mieux apprécier les contributions théoriques de notre thèse.

Dans cette lutte qu'ils conduisent au sein du champ d'action stratégique de la RSE, les acteurs sociaux sont appelés à participer à la fondation d'un cadre de régulation s'articulant à différents niveaux institutionnels pour contrôler et sanctionner les comportements des entreprises (Campbell, 2007). Ce cadre doit en effet s'appuyer sur des lois et des règles, des normes sociales, des valeurs, des systèmes de croyances, des représentations sociales et des identités pour s'établir ainsi au sein des piliers régulateur, normatif et cognitif qui régissent les comportements sociaux (Scott, 1995). Dans sa théorie institutionnelle de la RSE, Campbell pointe d'ailleurs le rôle primordial des acteurs de la société civile au niveau du contrôle des pratiques de la RSE et leur participation à des processus de dialogue social élargi sur ces enjeux qui



président à la création d'un ordre coercitif, normatif et cognitif duquel les entreprises peuvent difficilement se soustraire. Si la participation des ONG à ce cadre de régulation semble acquise comme l'illustre leur propension à se mobiliser sur ces enjeux, voire à s'impliquer au sein d'initiatives multipartites et dans des partenariats avec des entreprises, celle des syndicats demeure pour le moins incertaine. Outre la crise à laquelle l'acteur syndical est confronté du fait des mutations socio-économiques et technologiques à l'œuvre dans l'organisation du travail, sa participation à ce que nous concevons comme le champ d'action stratégique (Fligstein et McAdam, 2012) de la RSE pour rendre compte des rapports de force en jeu, est tributaire de sa capacité à développer des ressources habilitantes dans ce domaine. C'est d'ailleurs ce que Kristensen et Morgan (2012) soutiennent dans leur « théorie de la co-construction des institutions et des acteurs » selon laquelle l'acteur syndical doit s'engager dans la création d'institutions qui émergent en marge du système des relations industrielles, pour utiliser différemment leurs ressources afin de se définir de nouveaux intérêts, voire des aspirations inusitées. L'acteur syndical doit néanmoins procéder à un travail de bricolage institutionnel pour s'inscrire au sein de ces processus d'expérimentations qui prennent spontanément forme, c'est-à-dire sans que des balises aient été établies en amont par l'État pour attribuer aux acteurs collectifs des rôles et des identités organisationnels (ibidem).

Dans le cadre de cet effort de traduction, nous avons considéré plus spécifiquement l'intervention d'une coalition réunissant des syndicats et des ONG qui s'est déployée, dans le temps, au sein de deux champs d'action stratégique connexes, à savoir celui de la solidarité internationale pour le CISO, et celui de la RSE en ce qui concerne la CQCAM, afin d'analyser les stratégies que ces formes organisationnelles développent pour participer à leur institutionnalisation et surtout, les tensions avec lesquelles les acteurs doivent composer dans ce processus. Au préalable, nous avons défini un cadre d'analyse à partir d'une mise en dialogue originale entre le courant de l'entrepreneur institutionnel et les approches des processus politiques et de cadrage pour établir, au

plan théorique, comment une coalition agit pour participer à l'institutionnalisation du champ d'action de la RSE. Ainsi, nous avons déterminé qu'une coalition représentait une organisation qui œuvrait comme un entrepreneur de l'innovation sociale au sein d'un champ d'action en formulant d'une part, un cadre culturel de la RSE participant à l'émergence d'une approche de la corégulation de la RSE et d'autre part, en mettant en œuvre des stratégies de diffusion pour que cette conception novatrice s'encastre au sein des piliers régulateur, normatif et cognitif et donner ainsi corps à un cadre de régulation efficient. L'ensemble de ces actions participe à une lutte visant à faire institutionnaliser une approche alternative à celle qui domine actuellement ce champ d'action stratégique (Fligstein et McAdam, 2012), à savoir l'approche de l'autorégulation en vertu de laquelle les entreprises seraient en mesure de s'autocontrôler en appliquant des instruments de RSE sur une base volontaire et en associant les parties prenantes selon les modalités de leur choix (Seignour et Vercher, 2011).

S'il est généralement reconnu que les recherches conduites dans le champ d'étude de la RSE font le plus souvent abstraction des relations complexes qui s'établissent, à différents niveaux institutionnels, entre l'agence et la structure (Ramboarisata, 2009), nous avons pour notre part cherché à considérer à la fois les dynamiques inter-organisationnelles qui structurent une coalition et son action, et la définition de son rôle organisationnel qui est appelé à évoluer à mesure que le champ d'action s'institutionnalise. Notre étude de cas rend plus particulièrement compte des défis importants auxquels font face les acteurs sociaux pour articuler leur logique d'action à un champ émergent pour faire progresser leur projet institutionnel. Tandis que le CISO dispose d'une faible marge de manœuvre du fait de l'important pouvoir coercitif de l'ACDI dont elle dépend pour son financement, cette emprise a conduit cette organisation à s'écarter de ses objectifs fondateurs, qui étaient à l'origine consacrés à la lutte des travailleurs contre toutes formes d'impérialisme, pour assurer sa pérennité. Suite à des coupures dans le domaine de l'éducation populaire, le CISO

a dû en effet se conformer aux critères de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds pour développer des projets de coopération internationale qui portaient davantage sur les droits des minorités et des femmes, le développement économique et social, le droit à l'éducation, etc. Les cadrages produits par le CISO sur des enjeux éloignés de sa mission fondatrice ont fait émerger des tensions alors que les acteurs s'étaient mis en relation avec cette institution par le biais d'identités politiques fortes. La logique militante qui avait présidé à sa création s'est opposée à la logique professionnelle et financière, voire bureaucratique, que son inscription au sein des paramètres de l'ACDI a fait émerger. Par ailleurs, bien que ses membres reconnaissent l'importante contribution de cette organisation à la construction de liens de solidarité internationale - notamment par le biais des stages de solidarité ou de coopération internationale qu'elle a toujours cherchés à maintenir malgré des périodes financières difficiles - et qu'ils se disent également attachés à son caractère pluri-syndical qui leur permet d'effectuer des rapprochements dans un climat cordial, le CISO est dans les faits peu investi dans une optique de convergence intersyndicale. Paradoxalement, peu de projets de coopération internationale sont développés dans cette logique principalement parce que les relations internationales demeurent un espace au sein duquel les organisations syndicales cherchent à cultiver et à préserver leurs réseaux d'influence. Par conséquent, les projets sont le plus souvent élaborés sur une base bilatérale, voire en ralliant plusieurs organisations syndicales affiliées au niveau national, faisant intervenir le CISO pour bonifier leur budget ou pour bénéficier de son réseau de partenaires international. Si le CISO n'est pas parvenu à conférer une perspective internationale à l'action syndicale tandis que l'articulation des dimensions locale et globale était difficile à réaliser dans les cadres établis par l'ACDI, cette organisation a bénéficié de la forte symbolique se rapportant au contexte révolutionnaire de sa création ainsi qu'à la figure marquante de son fondateur, le syndicaliste Michel Chartrand, à laquelle elle doit en partie son maintien.



Bien que la CQCAM s'inscrivait pour sa part dans un champ d'action en émergence au sein duquel elle est parvenue à se positionner rapidement comme un acteur légitime sur les aspects sociaux des processus d'approvisionnement responsable, celle-ci n'a pas été en mesure de concilier la logique d'action de ses membres à celle qu'elle devait développer pour participer à son institutionnalisation. En effet, la CQCAM n'est pas parvenue à faire accepter l'évolution de son rôle au sein d'un champ d'action qui se structure rapidement sous l'impulsion des dynamiques sociales générées à partir des pratiques d'approvisionnement responsable. Du fait de son expertise et de son appréciable capital de légitimation, le déploiement de son action devait la conduire à ouvrir le dialogue avec des employeurs du secteur public et privé au sein d'instances qui émergeaient comme de nouvelles sources de normativité au sein de cet espace. Ce rapprochement avec les employeurs qui s'opérait par le biais des PAR était considéré comme problématique par plusieurs membres influents, ce qui la contraignait d'ailleurs, dans un contexte marqué par un tarissement de ses ressources financières et organisationnelles, à s'écarter de ces développements pour revenir à des modalités d'action visant strictement l'État et les autorités publiques. Si la coalition devait s'atteler à transformer les identités organisationnelles des syndicats œuvrant à différents niveaux d'intervention pour les outiller à prendre part au développement de ce champ d'action, notre analyse de la CQCAM met en lumière les nombreux obstacles que la coalition a rencontrés dans ce processus. Tandis que les recherches conduites dans le champ d'étude de la RSE sur les coalitions ONG - syndicats pointent leurs difficultés à concilier des tactiques de pression à des relations partenariales avec les entreprises (Utting, 2005; Palpacuer, 2008; Vercher, 2009a, 2009b, 2010), à mener un projet institutionnel articulant leur action à la structure sociale (Chemin et Vercher, 2011) ou encore, à mobiliser un ensemble de ressources de pouvoir au sein d'actions collectives déployées à l'échelle transnationale (Anner, 2013), le cas de la CQCAM a la particularité d'exposer plus avant les tensions avec lesquelles les organisations syndicales doivent composer pour participer à la

nécessaire reconfiguration des mécanismes de régulation à l'ère de la mondialisation économique.

Ainsi, nous avons constaté qu'à mesure que le champ d'action stratégique de la RSE se structure au Québec sous l'effet de la Loi sur le développement durable et de l'émergence d'une offre de service abondante de consultants privés (Brès et Gond, 2014), le travail de la coalition se complexifie puisqu'elle est appelée à produire des cadrages se rapportant à des processus d'institutionnalisation plus pointus, comme cela s'est illustré au sein de l'ECPAR. Si les premières campagnes menées par la coalition visaient essentiellement à sensibiliser le grand public, les syndicalistes et les gestionnaires à l'existence des ateliers de misère alors que les unités de production étaient délocalisées dans des économies émergentes où l'État de droit est faible, voire inexistant, la Campagne nationale pour l'adoption des PAR situe plutôt son travail à l'étape de la traduction de cette innovation (Campbell, 2004). L'expertise qu'elle devait développer pour participer à cette étape du processus d'institutionnalisation nécessitait néanmoins des ressources organisationnelles et financières importantes ainsi qu'un réseau relationnel lui permettant d'avoir accès à de l'information de première main sur les conditions de production. Alors que la coalition ne parvient pas à soutenir son expertise sur les PAR dans un contexte où ses ressources se réduisent et que plusieurs changements à sa coordination surviennent, son projet institutionnel est de plus en plus remis en question par ses membres qui se mettent à la recherche de nouvelles opportunités. Tandis que son rapprochement avec des entreprises du secteur privé divisait ses membres, le déploiement exclusif de son action vers l'État, qui a été décidé au moment où le CISO perd l'intégralité de son financement de la part de l'ACDI, aura pour effet de les fédérer. Pour justifier son retrait des PAR, certains membres ont souligné que le rôle de la CQCAM n'était plus pertinent compte tenu de la place acquise par l'ECPAR et de l'expertise développée par plusieurs de ses membres. Il appert néanmoins que le retour de son action vers l'État avait pour effet de poser moins de défis à l'acteur syndical puisqu'il n'était plus directement associé

aux changements pour lesquels la coalition militait. En l'éloignant ainsi des relations du travail, la CQCAM n'est plus amenée à s'immiscer au sein du système des relations industrielles qu'elle cherchait à ouvrir à d'autres enjeux et à d'autres acteurs.

Si le rôle de la coalition était voué à évoluer en fonction du processus d'institutionnalisation du champ d'action de la RSE, celui-ci devait néanmoins être « négocié » par ses membres. Selon nos résultats, ce double processus a fait émerger des tensions importantes à mesure que la coalition s'autonomise de la logique d'action de ses membres pour participer au processus d'institutionnalisation, en s'éloignant progressivement d'une logique strictement militante pour en adopter une axée sur le dialogue social. Bien que la coalition ait cherché à maintenir une action militante, la logique institutionnelle de ce champ faisait en sorte qu'elle a été appelée progressivement à intervenir sur les aspects normatifs des PAR, ce qui l'a d'ailleurs forcé à développer un langage technique et bureaucratique ayant un effet démobilisateur sur ses membres. Le degré de complexité inusité auquel étaient confrontés les acteurs engagés dans ce processus en a incité plusieurs à se retirer. Que ce soit dans le cadre des consultations publiques sur les indicateurs de développement durable, de sa participation à l'ECPAR et au Comité intersyndical Bombardier Inc., des activités visant à définir les PAR au plan normatif, ce travail portant sur les modalités d'institutionnalisation nécessitait un engagement accru de leur part et posait des défis significatifs au-delà de ce qu'un engagement au sein d'une coalition implique habituellement. Les questionnements relatifs à la mise en œuvre des PAR qui auront d'ailleurs été qualifiés d'une « dérive technique » par un répondant, expliquent en partie la démobilisation de ses membres, en particulier ceux issus du milieu des ONG. De façon générale, l'instauration d'une logique technocratique qui tranchait avec la logique militante de ses membres a accentué leur perception d'une « distanciation » des PAR, voire d'une perte de contrôle de cette innovation tandis qu'elle était graduellement prise en charge par d'autres acteurs.



Nos résultats de recherche remettent en doute certaines assomptions qui ont actuellement cours sur l'étape de la traduction. Il est généralement admis que plus le processus d'institutionnalisation progresse, plus celui-ci tend à s'autonomiser de son promoteur et qu'il peut, par conséquent, s'écarter de la logique du projet initial (Acquier et Aggeri, 2008). À cet égard, nos résultats indiquent que la CQCAM a été amenée à s'impliquer à l'étape de la traduction pour s'assurer que son innovation soit bien prise en charge par les acteurs ciblés par son action, en particulier par les organisations syndicales. Au sein de l'ECPAR, la CQCAM a été également invitée à participer à sa traduction au sein d'une diversité d'organisations. Ainsi, contrairement à ce que la littérature néo institutionnelle établit, la coalition a accompagné le processus d'institutionnalisation des PAR jusqu'à l'étape de leur traduction sans doute en raison des défis que leur mise en œuvre représentait pour ces organisations.

Si les études conduites en Europe suggèrent que la culture organisationnelle et le mode d'encadrement des relations de travail sont des facteurs susceptibles de déterminer la capacité d'appropriation de la RSE par les syndicats (Preuss et *al.*, 2006; Preuss, 2008), notre recherche indique à cet égard que ce processus est tributaire de leur ouverture à étendre les frontières traditionnelles du dialogue social à des enjeux nouveaux et à intégrer des acteurs émergents au sein du système des relations industrielles. En raison de facteurs à la fois structurels et conjoncturels qui devront selon nous faire l'objet de plus amples recherches, nous avons pu observer une certaine résistance à pratiquer ce que l'on envisage actuellement comme un « dialogue social plus » pour décrire ce processus d'élargissement du système des relations industrielles, que ce soit au niveau des enjeux ou des acteurs sociaux pour les représenter. Bien que l'on devine que le climat économique et politique puisse restreindre la marge de manœuvre des représentants syndicaux à considérer d'autres thèmes de négociation collective, tandis qu'ils peinent à marquer des gains sur ce qui constitue leurs priorités, d'autres facteurs plus structurels tels que leur modalité d'institutionnalisation pourraient expliquer le déficit, à l'échelle du Québec,

d'expériences de dialogue social élargi multipartite. Dans cette optique, il serait intéressant d'analyser des expériences qui font actuellement figure d'exception dans le paysage québécois, et qui pourraient s'avérer très instructives quant aux facteurs qui ont motivé des représentants syndicaux à s'engager dans une forme de dialogue social élargi.

**Proposition théorique no 1 :** Des facteurs conjoncturels et structurels qu'il convient de définir expliquent le faible engagement des acteurs syndicaux au Québec dans des processus de dialogue social élargi à d'autres enjeux et à d'autres acteurs sociaux.

Nos résultats de recherche mettent en évidence que la production de cadrage culturel est une étape particulièrement complexe de par les différents niveaux d'articulation à la structure sociale que ce processus induit pour s'assurer de son encastrement au sein des dynamiques locales. Le cas sur le CISO révèle à cet égard les grandes difficultés rencontrées par cette organisation pour mobiliser la base syndicale sur les questions internationales. Plusieurs répondants ont d'ailleurs attribué cette faible mobilisation à des cadrages qui ne parvenaient pas à éclairer les enjeux internationaux dans une perspective locale. Cette difficulté à rendre les enjeux internationaux tangibles localement aura parfois été surmontée par son équipe : la formation *Droit international et action syndicale* a permis, par exemple, d'illustrer l'interdépendance des travailleurs du Nord et du Sud en plus d'identifier des leviers d'action concrets aux acteurs de terrain.

Si le CISO était porté - de par son mandat plus généraliste - à s'intéresser à des enjeux internationaux correspondant plus ou moins aux intérêts immédiats des organisations syndicales, la CQCAM s'en distinguait sur ce plan alors qu'elle était appelée à travailler sur des questions qui apparaissaient à la fois plus concrètes et plus proches de leur réalité quotidienne. Plusieurs répondants étaient d'avis que la

CQCAM était particulièrement porteuse parce qu'elle offrait la possibilité de conférer, par le biais des mécanismes qui se développaient dans le domaine de la consommation responsable, une envergure internationale à des actions pouvant être menées par des représentants syndicaux à partir de leur établissement. En plus de souligner l'accessibilité à la dimension internationale, des répondants ont mentionné le caractère davantage concret des objectifs que la coalition poursuivait puisqu'il s'agissait pour certains d'éradiquer le travail des enfants et de défendre les droits fondamentaux des travailleuses et des travailleurs œuvrant dans des ateliers clandestins tandis que pour d'autres, il était plutôt question de s'attaquer aux disparités sociales à l'échelle mondiale et de se protéger des délocalisations.

Tandis que l'étude de cas portant sur la CQCAM tend à démontrer que l'approche de l'autorégulation de la RSE est une représentation sociale persistante au sein du mouvement syndical, elle indique également que la coalition n'est pas parvenue à articuler cet enjeu aux multiples niveaux d'intervention des syndicats. Bien que la CQCAM ait développé des ressources habilitantes importantes dans le domaine de l'approvisionnement responsable, celle-ci n'a pas investi la RSE par le biais des enjeux du travail qui sont plus proches du quotidien des délégués syndicaux. La RSE aurait en effet pu être abordée par l'angle de l'organisation du travail, de l'égalité homme-femme, des salaires, de l'insertion professionnelle, de la formation, de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre, etc. Même si le rattachement à des thèmes plus classiques du dialogue social aurait éventuellement permis de rallier les représentants de syndicats locaux, plusieurs répondants en provenance de centrales syndicales se sont dits pour leur part en demande de cadrages articulant cet enjeu à un niveau politique. Il ressort donc que la coalition devait répondre à des besoins multiples en termes de cadrages étant appelée à traduire ce concept à différents niveaux d'action syndicale pour traiter d'aspects aussi bien organisationnels que politiques. En outre, sa participation au sein du champ d'action stratégique à travers laquelle la coalition cherchait à construire des réseaux normatifs reposait sur la



production de cadrages plus spécifiques qui auraient permis d'articuler ses revendications aux modalités de mise en œuvre des processus d'approvisionnement responsable. Outre la question de la création de rapports privilégiés avec des employeurs qui ne faisait pas consensus au sein de la coalition, la production de ces cadrages nécessitait des ressources organisationnelles et financières significatives qu'elle n'a pas réussies à consolider.

Si les travaux mobilisés dans le cadre de cette thèse nous permettent de décomposer le processus d'institutionnalisation en étapes (Campbell, 2004) et d'anticiper les actions menées à plusieurs niveaux de juridiction (Scott, 1995) par des acteurs volontaires engagés dans la création d'une institution (Lawrence et Suddaby, 2006), les résultats de cette recherche invitent selon nous à étudier davantage ce que Campbell (2005) envisage comme un processus d'« encastrement relationnel ». Selon lui, l'encastrement des idées au sein d'un « réseau relationnel » serait une étape aussi essentielle dans le processus du changement institutionnel que l'encastrement « coercitif », « normatif » et « cognitif » identifiés par Scott (1995). Tandis que Campbell reconnaît l'importance de l'encastrement relationnel des idées, nous avançons que la RSE devient créatrice de dynamiques collectives à la condition qu'un travail de traduction soit réalisé pour l'articuler à différents niveaux d'action syndicale.

<p><b>Proposition théorique no 2 :</b> La RSE devient créatrice de dynamiques collectives grâce à un travail de traduction devant s'opérer à différents niveaux d'action syndicale.</p>
---

Certains attribuent d'ailleurs cette fonction à des acteurs particuliers que Tattersall (2006) envisage comme des « bâtisseurs de ponts » (« bridge builders » au sens de Rose, 2000 ; cité par Tattersall, 2006 : 157). Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu observer au moins trois acteurs qui jouaient ce rôle au sein de leur organisation. Si l'on devait s'aventurer à définir leur qualité, ils bénéficiaient, selon nos observations, d'un leadership reconnu. Ils consacraient un temps significatif à établir des contacts avec des syndicats d'établissement dans le but de les intéresser aux enjeux internationaux en faisant des liens avec leur réalité locale et de les inciter à se mobiliser au sein d'initiatives émergentes hors du traditionnel cadre des relations industrielles. Si le CISO et la CQCAM n'étaient pas en mesure d'établir de contacts directs avec les syndicats locaux, ces coalitions ont parfois pu compter sur l'intervention de ces acteurs qui se chargeaient de traduire leurs cadrages à la logique des acteurs de terrain et ainsi les encastrent au sein d'un réseau relationnel. Ce travail de traduction était selon l'un de nos répondants plus facile à opérer dans le cas de la CQCAM alors que les mécanismes de la consommation responsable permettaient de conférer une portée internationale à l'action syndicale locale. À l'avenir, il serait intéressant d'étudier, dans la perspective d'un encastrement relationnel des idées, le rôle de ces acteurs qui agissent volontairement comme des bâtisseurs de ponts au sein de leur organisation. Si ce rôle de bâtisseur de pont s'avère essentiel pour s'assurer que les idées soient porteuses d'un changement institutionnel en s'inscrivant au sein d'une structure, il faudrait vérifier si cette fonction existe actuellement au sein des syndicats et établir quelles ressources, compétences et connaissances devraient être développées pour systématiser son action au sein d'une organisation. Tandis que la littérature sur le renouveau syndical appréhende les cadrages comme des ressources narratives grâce auxquelles des syndicats acquièrent des habilités particulières pour œuvrer dans un champ d'action spécifique (Lévesque et Murray, 2010; Yates, 2010; Snell et Fairbrother, 2010), nous avançons que les idées sont génératrices d'un changement à la condition que des ressources et des processus organisationnels

soutiennent leur diffusion faisant en sorte qu'elles s'articulent à différents niveaux d'action syndicale créant ainsi un réseau relationnel.

**Proposition théorique no 3 :** Les idées sont génératrices d'un changement à la condition que des ressources et des processus organisationnels soutiennent leur diffusion faisant en sorte qu'elles s'articulent à différents niveaux d'action syndicale créant ainsi un réseau relationnel.

Concernant l'action de la coalition en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale à présent, nous soulevons l'hypothèse que celle-ci ait pu être mal comprise par certaines de ses composantes en raison de leur représentation plus traditionnelle de ce que constitue une action collective. Tandis que certaines recherches identifient la maîtrise de plusieurs registres d'action (c'est-à-dire combiner des moyens de pression à des stratégies de collaboration) comme une source de difficultés pour des coalitions multi acteurs (Utting, 2005; Vercher, 2009a, 2009b, 2010), nous envisageons pour notre part que celles-ci résultent de possibles distorsions cognitives chez certains acteurs sociaux entre leur représentation d'une action collective conventionnelle et celle qu'ils se construisent de leur travail réalisé en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale. Dans le cadre de nos observations participantes, nous avons assisté à des échanges qui revenaient sporadiquement au sein du comité de coordination de la CQCAM, sur la nécessité de poser des coups d'éclat qui pourraient faire l'objet d'une attention médiatique et situer l'enjeu des ateliers de misère dans l'espace public. Bien que ces discussions soient révélatrices de la logique militante qui animait les acteurs, nous estimons en outre que le travail de la coalition se situant au niveau de processus organisationnels, soit en quelque sorte à l'ombre des projecteurs, ait pu donner l'impression d'une certaine inaction, voire d'une certaine inefficacité à des membres qui semblaient habitués à des modalités d'actions collectives plus classiques, c'est-à-dire des manifestations publiques et des



événements de perturbation économique. Un répondant du CISO nous a d'ailleurs fait part de la nécessité de maintenir un « niveau d'action collective » pour faire accepter le projet institutionnel porté par la coalition auprès de ses membres. Même si son action en tant qu'entrepreneur institutionnel témoignait d'une certaine efficacité, comme nous l'ont par ailleurs affirmé deux répondants bien ancrés dans le milieu de la RSE, des membres de la coalition ont néanmoins remis en doute la pertinence de son positionnement stratégique. Si nous attribuons le déficit de confiance qu'ils exprimaient à une distanciation de la logique d'action de la coalition par rapport à celles dont ils sont eux-mêmes porteurs, nous émettons l'hypothèse que son incapacité à les rallier autour de son projet témoignent de possibles distorsions cognitives entre leur représentation d'une action collective traditionnelle et celle qu'ils se construisent de leur action en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale.

**Proposition théorique no 4 :** Des distorsions cognitives peuvent émerger chez certains acteurs sociaux entre leurs représentations d'une action collective traditionnelle et celles qu'ils se construisent de leur travail réalisé en tant qu'entrepreneurs de l'innovation sociale.

Ce questionnement rencontre une certaine résonnance à l'échelle du champ d'action stratégique de la RSE où les alliances entre des organisations de la société civile porteuses de logiques d'action antagonistes président à la construction de réseaux normatifs. À cet égard, McAdam et Scott (2005) identifient l'importance des relations sociales entre les « challengers », c'est-à-dire des acteurs qui remettent en cause la position des « dominants » dans un champ organisationnel, et des « alliés », soit des mouvements sociaux qui se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de ce champ et qui peuvent les soutenir dans leurs actions. Si la CQCAM a bien tenté d'établir des rapprochements avec d'autres organisations des mouvements sociaux, force est de constater qu'elle s'est confrontée, dans ses démarches, à la remise en question de son

action en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale. Cette tendance s'est particulièrement illustrée lors d'une journée organisée le 1<sup>e</sup> septembre 2011 qui réunissait une diversité d'experts et de militants des milieux de la recherche, de l'approvisionnement responsable, du développement durable, de la défense des droits humains et de la coopération internationale, pour réfléchir à l'avenir de la coalition. Alors que cette rencontre devait permettre d'envisager des actions à coordonner à l'échelle du champ d'action, celle-ci a plutôt été marquée par des critiques parfois virulentes portant sur la logique réformatrice de la coalition et de ses rapprochements avec des acteurs dominants dans le but les accompagner dans leur processus d'adoption de PAR. Selon certains participants, cette logique avait plutôt pour effet de légitimer ces acteurs dans leur position hégémonique plutôt que de participer à de véritables changements de pratiques organisationnelles. Bien que cette rencontre ne soit pas représentative de la diversité des organisations présentes au sein du champ d'action stratégique de la RSE au Québec, elle nourrit néanmoins des interrogations quant aux possibilités de rapprochement entre des acteurs sociaux œuvrant comme des entrepreneurs de l'innovation sociale et ceux qui sont porteurs d'une conception plus radicale d'un changement institutionnel. Si les recherches conduites par O'Rourke (2003, 2005, 2006) témoignent de la complémentarité de ces logiques d'action dans les processus de changement institutionnel - certaines organisations des mouvements sociaux privilégiant la collaboration tandis que d'autres exercent exclusivement des pressions sur les acteurs dominants - il serait intéressant d'analyser plus avant la configuration de telles alliances au Québec et au Canada - à l'instar de ce que le mouvement *antisweatshop* a fait aux États-Unis (Emmelhainz et Adams, 1999) - susceptibles de faire émerger un écosystème d'organisations capables de coordonner et d'articuler une diversité de modalités d'action dans le but de structurer le champ d'action stratégique de la RSE.

**Proposition théorique no 5 :** La structuration du champ d'action stratégique de la RSE nécessite l'émergence d'un écosystème d'organisations capables de coordonner et d'articuler une diversité de logiques d'action.

Notre prochaine proposition porte sur la forme organisationnelle qu'une coalition épouse pour œuvrer dans le champ d'action stratégique de la RSE tandis qu'elle abrite une diversité de logiques d'action (Chemin et Vercher, 2011). Même si le CISO s'est souvent fixé comme priorité d'étoffer les rangs du Groupe C, c'est-à-dire des organismes communautaires et des OCI, cette organisation a été constituée par des syndicats pour faire progresser leur projet institutionnel dans le champ d'action stratégique de la solidarité internationale. De plus, sa structure organisationnelle consacre le pouvoir décisionnel aux centrales syndicales puisque celles-ci sont les seules à siéger au comité exécutif. Alors que le CISO devait agir comme un agent de liaison entre les syndicats et les OCI, la CQCAM a été créée dans une toute autre optique : celle-ci devait en effet permettre de réunir une diversité d'acteurs de la société civile pour coordonner des actions de sensibilisation à l'existence des ateliers clandestins et développer des alternatives concrètes à leur prolifération. Si les caractéristiques organisationnelles de la CQCAM l'apparentent à ce que Tattersall (2006) qualifie de « coalition support-mutuel », les difficultés qu'elle a rencontrées au cours de ce processus de création institutionnelle soulèvent des questionnements quant au maintien de cette structure de gouvernance. Bien que celle-ci apparaissait adéquate au moment de sa fondation, elle s'est vite avérée un facteur de contraintes à mesure que son expertise sur les PAR se développe.

Selon Tattersall, une coalition support-mutuel est généralement constituée sur un enjeu particulier qui interpelle l'intégralité de ses membres et dont les objectifs à atteindre se situent à moyen terme. Les décisions y sont prises par l'ensemble de ses composantes au sein d'une structure commune. Alors que ce système de gouvernance



convenait au moment de la création de la CQCAM, son positionnement au niveau des pratiques d'approvisionnement responsable aurait nécessité une plus grande autonomie décisionnelle de la part de ses membres pour qu'elle puisse se mettre à distance de leur logique d'action et des dynamiques intersyndicales. Pour cela, les membres de la CQCAM auraient pu décider de la constituer sous la forme d'une organisation autonome disposant d'un bureau formel et séparé. C'est ce que Tattersall décrit comme une « coalition profonde » qui est généralement constituée par ses membres sur un enjeu commun pour poursuivre des objectifs se situant à long terme. À titre indicatif, le Collectif de l'éthique sur l'étiquette a été refondé, en septembre 2007, sous la forme d'une organisation indépendante et autonome après que des divergences entre les acteurs concernant les modalités d'action à privilégier eurent conduit à un arrêt temporaire de ses activités.

Force est de constater que la CQCAM s'est vu refuser son autonomie décisionnelle par ses membres influents. On a pu le voir lorsque des organisations syndicales se sont opposées en 2008 à la programmation du deuxième colloque sous prétexte que celui-ci accordait une place trop importante aux entreprises. À l'issue de cette crise qui aura conduit au licenciement d'une chargée de projet, un protocole d'entente a été adopté pour spécifier les responsabilités qui incombaient au CISO pour assurer l'ancrage de la coalition au milieu syndical. Ainsi, si un « débat syndical » devait survenir au sein de la CQCAM, le comité exécutif du CISO aurait la possibilité d'en discuter pour lui faire parvenir ses propositions. Même si cette entente n'a pas eu d'effets immédiats sur les modalités de fonctionnement de la coalition, celle-ci a néanmoins permis d'affirmer, au moins de façon symbolique, que la CQCAM était une création des organisations syndicales et qu'elle était de ce fait tenue de suivre leur logique. En tant que principaux pourvoyeurs, les centrales syndicales détenaient un pouvoir important au sein de la CQCAM si bien qu'il était attendu de son équipe de coordination et de ses membres qu'ils acceptent d'évoluer dans le cadre dont elles avaient fixé les paramètres.

Alors que la refonte de la CQCAM sous la forme d'une coalition profonde lui aurait assuré une plus grande autonomie décisionnelle par rapport à ses membres, on peut se demander néanmoins si cette forme organisationnelle aurait permis de créer une distance suffisante par rapport à leur logique d'action et aux dynamiques intersyndicales. Dans leurs travaux, Kraatz et Block (2008) insistent sur l'adoption d'un système de gouvernance efficace par une organisation composée d'une diversité d'acteurs se référant à des logiques institutionnelles plus ou moins homogènes pour canaliser et faire converger son pluralisme vers des objectifs communs. Ces auteurs exposent ainsi la complexité des processus avec lesquels une organisation doit composer en présence d'une pluralité de logiques d'action qui s'ajoute à l'incertitude avec laquelle un entrepreneur institutionnel doit composer pour faire avancer son projet. Est-ce que la refonte de la CQCAM en une coalition profonde dotée d'un système de gouvernance efficace aurait facilité son travail d'entrepreneur de l'innovation sociale ? L'accès à plusieurs logiques institutionnelles était-il bien nécessaire pour développer son action en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale ? Cette pluralité n'était-elle pas au contraire un facteur de contraintes ? N'y avait-il pas lieu de considérer d'autres formes organisationnelles ? L'étude de cas conduite par Coiquaud et Morissette (2010) sur le Comité syndical national de retraite de Bâtirente de la CSN alimente d'ailleurs certaines de nos interrogations. Si Bâtirente parvient à médiatiser la logique syndicale au sein de la sphère financière, il se situe néanmoins à la frontière de plusieurs champs organisationnels et institutionnels pour être capable d'innover et élargir ainsi son répertoire d'idées et d'actions. À travers un important processus d'apprentissage, Bâtirente est devenu un acteur influent dans le milieu de la finance socialement responsable en s'appuyant sur un conseil d'administration composé principalement de membres issus du mouvement syndical, une équipe d'experts financiers et un réseau d'alliés dans divers mouvements sociaux (ibidem). Ainsi, l'expérience de Bâtirente nous amène à nous interroger sur la forme organisationnelle que devrait épouser un entrepreneur institutionnel. Une coalition multi acteurs est-il un lieu d'articulation et de traduction

adéquat considérant les importantes tensions qui peuvent le traverser ? Les cas du CISO et de la CQCAM illustrent à cet égard le double processus de négociation qui s'y exerce concernant la définition de son rôle organisationnel qui doit à la fois lui permettre de participer à un champ d'action stratégique et être idéologiquement acceptable du point de vue de ses différents membres. Ceci nous conduit à formuler la dernière proposition théorique de la manière suivante :

**Proposition théorique no 6 :** Un entrepreneur de l'innovation sociale doit épouser une forme organisationnelle qui lui accorde une autonomie décisionnelle et le met à l'abri des interférences idéologiques.



## CONCLUSION

La reconfiguration des activités de production à l'échelle mondiale nous met aujourd'hui au défi de refondre notre système de régulation sociale hérité de la période fordiste, qui correspond à une forme d'entreprise aujourd'hui révolue, ayant pour seul contrepouvoir institutionnel un acteur syndical qui peine à se déployer à l'extérieur de ses frontières nationales (Beck, 2003). Si les développements qui prennent forme dans le domaine de la responsabilité sociale pourraient éventuellement contribuer au renouvellement des modalités de la régulation sociale à l'ère de la mondialisation économique, ce processus repose néanmoins sur leur appropriation par les acteurs de la société civile (Gendron, 2011). Que ce soit les syndicats, en tant qu'héritiers de la période fordiste, ou les ONG que l'on appréhende comme un contrepouvoir émergeant du fait de leur capacité à coordonner une action collective à l'échelle transnationale, ces acteurs sociaux sont appelés à s'engager dans une lutte portant sur les modalités d'institutionnalisation de la RSE (Seignour et Vercher, 2011).

Si les pratiques volontaires et unilatérales dominent actuellement, donnant ainsi prévalence à ce que l'on qualifie d'approche de l'autorégulation de la RSE, il existe cependant d'autres arrangements institutionnels au sein desquels les syndicats et les ONG auraient une place de choix au chapitre de la définition et de la mise en œuvre d'instruments de régulation à vocation transnationale ; et dont le caractère pluriel pourrait favoriser l'émergence d'une approche de la corégulation de la RSE. Une multitude de termes sont d'ailleurs avancés dans la littérature pour témoigner du rôle croissant d'acteurs de la société civile dans l'expérimentation et le développement de modes de régulation inédits : certains l'associent à de la « régulation multipartite » (Utting, 2001, 2005) tandis que d'autres préfèrent la locution de « régulation hybride » pour rendre compte de cette articulation inusitée entre mécanismes privés et

réglementation publique (Maurel, 2008 ; Audet, 2013). Derrière ce débat sémantique, l'on s'accorde toutefois sur le rôle essentiel des acteurs de la société civile dans la création d'instruments de régulation plus efficaces et plus adaptés à la nouvelle configuration des entreprises transnationales.

L'opposition artificielle créée entre les approches de l'autorégulation et de la corégulation devait permettre de situer les acteurs sociaux dans la lutte à laquelle ils s'adonnent pour transformer les modalités d'institutionnalisation de la RSE (Fligstein, 1997, 2001 ; Fligstein et McAdam, 2012). Alors que l'institutionnalisation d'un modèle de corégulation demeure assez difficile à appréhender dans la littérature (Igalens, 2003), nous avons mis à contribution les travaux de Campbell (2006, 2007) pour identifier différents lieux d'encastrement qui président à la création d'un ordre coercitif, normatif et cognitif duquel les entreprises peuvent difficilement se soustraire. S'il est entendu qu'une régulation étatique forte et appliquée est déterminante pour l'observation de comportements socialement responsables par les entreprises - à la condition néanmoins que celle-ci soit adoptée sur la base d'un large consensus - il appert en outre que la constitution de réseaux normatifs contribue également à améliorer leurs pratiques : l'existence d'un système d'autorégulation, la présence d'une société civile et d'investisseurs institutionnels indépendants capables de surveiller leurs activités, la création d'incitatifs institutionnels, l'offre de programmes spécialisés dans les Écoles de commerce, l'existence d'associations d'employeurs faisant la promotion de la RSE et la structuration d'un dialogue entre les syndicats, les employeurs, les ONG et les groupes de la communauté sont autant de composantes qui permettent de réguler les entreprises (Campbell, 2007). L'éclairage ainsi posé par Campbell sur la manière dont la RSE favoriserait la création d'interactions entre l'entreprise et le contexte institutionnel permet de dépasser une représentation sociale très répandue parmi les acteurs de la société civile qui appellent le plus souvent à l'adoption d'une réglementation sans appréhender adéquatement leur rôle pour s'assurer de son efficacité.

Tandis que les gouvernements prédéfinissaient en amont les identités et les rôles des acteurs collectifs dans la période fordiste, les configurations institutionnelles qui émergent actuellement, sont, au contraire, plus fluctuantes et incertaines (Kristensen et Morgan, 2012). Si les acteurs sociaux sont plus libres de participer à la construction de nouveaux foyers de régulation (Beck, 2003), ils se retrouvent néanmoins confrontés à des défis inédits qu'il convenait d'étudier pour rendre compte de la complexité des processus dans lesquels ils sont à présent engagés. Après avoir défini les fondements du système de régulation qui pourrait éventuellement prendre assise sur un ensemble d'instruments plus ou moins pluriels et susceptibles de transcender les limites territoriales du droit (Chapitre I), nous avons considéré la stratégie de l'acteur syndical au sein du champ d'action de la RSE qui se structure en marge du système des relations industrielles (Chapitre II). Le mouvement syndical international qui s'est d'abord montré particulièrement critique par rapport à la RSE, s'est aujourd'hui doté d'une ligne stratégique relativement bien définie dans le but de participer à sa construction. Le mouvement syndical milite, par exemple, pour l'adoption d'une réglementation extraterritoriale rendant les sociétés-mères et les donneurs d'ordre juridiquement responsables des violations aux droits humains, du travail et de l'environnement commises au sein de leurs réseaux de production et d'approvisionnement. Il cherche en outre à structurer un système de négociation collective à l'échelle internationale qui prendrait assise sur les Accords-cadres internationaux (ACI) ; dont certains ciblent spécifiquement la RSE et font intervenir d'autres acteurs de la société civile. Si cette stratégie repose à présent sur la capacité des syndicats locaux à se l'approprier pour la traduire au sein d'actions développées localement dans une perspective internationale, le courant du renouveau syndical illustre à cet égard la capacité d'innovation dont ils font preuve en se rapprochant notamment d'autres acteurs de la société civile (Lévesque et Murray, 2003, 2011 ; Lévesque et *al.*, 2013).



Les coalitions réunissant des syndicats et des ONG nous sont d'ailleurs apparues comme des lieux particulièrement intéressants à observer pour comprendre les tensions avec lesquelles les acteurs sociaux doivent composer lorsqu'ils sont appelés à transformer leur logique d'action pour s'inscrire dans un champ en émergence. Nous avons défini un cadre d'analyse original prenant assise sur deux traditions sociologiques pour conceptualiser l'action d'une coalition multi acteurs ainsi que les stratégies qu'ils élaborent et mettent en œuvre pour participer à l'institutionnalisation du champ d'action de la RSE (Chapitre III). Une revue de littérature sur les coalitions nous a conduits à explorer les champs de recherche de la responsabilité sociale et de la sociologie des mouvements sociaux afin de dégager l'ensemble des appareillages théoriques qui ont été mobilisés pour les étudier. Alors que la plupart des recherches conduites dans le champ de recherche de la RSE articulent difficilement plusieurs niveaux d'analyse (Ramboarisata, 2009), nous avons voulu nous inscrire dans les développements récents que l'on observe en sociologie des mouvements sociaux et en sociologie néo-institutionnelle pour capitaliser sur leurs forces respectives et développer un cadre d'analyse novateur pour étudier les dynamiques sociales à la base du changement institutionnel (Campbell, 2005 ; McAdam et Scott, 2005 ; Fligstein et McAdam, 2012). Nous avons enrichi ces travaux par d'importantes contributions se situant dans le courant de l'entrepreneur institutionnel (Campbell, 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006) pour rendre compte des différentes formes d'action auxquelles les acteurs ont recours lorsqu'ils sont engagés dans des processus de création institutionnelle. Il s'agissait en effet d'établir comment les acteurs peuvent articuler leur action à la structure sociale, pour impulser une dynamique de changement social, en assurant un degré de cohérence entre les piliers régulateur, normatif et cognitif qui régissent les comportements sociaux (Scott, 1995). Grâce à cet appareillage théorique, nous sommes parvenus à concevoir comment une coalition peut développer et maîtriser un ensemble de stratégies visant à établir un rapport de force au sein du champ d'action stratégique de la RSE. À cet égard, nous avançons qu'une coalition doit définir un « cadrage culturel » (Fligstein et McAdam, 2012) qui

préfigure des modalités d'application s'inscrivant dans une approche de la corégulation de la RSE à laquelle les acteurs sociaux peuvent s'associer pour sa mise en œuvre. En outre, une coalition doit être capable de mettre en œuvre des stratégies de diffusion pour faire « encastrier » cette conception à différents niveaux et favoriser ainsi l'institutionnalisation d'un système de corégulation de la RSE (Scott, 1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

Si notre cadre d'analyse parvient à représenter, de façon idéalisée, comment une coalition multi acteurs devrait agir pour faire progresser son projet institutionnel, celui-ci souligne les transformations induites par ce processus sur les acteurs eux-mêmes. Alors qu'une coalition cherche à promouvoir un système de corégulation de la RSE au sein duquel les acteurs sociaux seraient appelés à jouer un rôle de premier ordre, elle doit également les accompagner pour qu'ils s'approprient ces nouveaux mécanismes et qu'ils s'enracinent au sein du champ d'action de la RSE. Ainsi, la participation des syndicats à ce champ qui se structure en marge du système des relations industrielles, fait appel à une autre logique d'action. Celle-ci implique donc une transformation de leur identité et de leur rôle à laquelle la coalition doit participer en les recomposant à travers cette expérience (Kristensen et Morgan, 2012). Elle doit d'ailleurs effectuer un travail de « bricolage institutionnel » (Campbell, 2004) à chaque niveau d'intervention syndicale pour s'assurer que ces normes de RSE soient prises en charge de manière effective.

Par ailleurs, le degré de complexité du travail institutionnel qu'une coalition ONG – syndicats doit réaliser nous faisait anticiper un ensemble de tensions qu'il convenait selon nous d'explorer de manière ouverte (section. 3.2.2.4). À partir d'une littérature à la fois théorique et empirique, nous avons identifié trois champs d'investigation : le premier se rapportait aux tensions rencontrées par une coalition alors que celle-ci doit fédérer un ensemble d'acteurs ayant des logiques d'action plus ou moins compatibles avec la logique institutionnelle du champ d'action stratégique dans lequel elle cherche

à se déployer. Le deuxième concernait le rôle d'une coalition au sein d'un champ d'action stratégique qui doit à la fois agir comme un entrepreneur de l'innovation sociale en fonction des opportunités qui se présentent, et œuvrer comme une organisation des mouvements sociaux, c'est-à-dire en maintenant une distance critique par rapport au processus d'institutionnalisation au sein duquel elle cherche néanmoins à s'inscrire. Enfin, le troisième s'intéressait plus particulièrement au processus de création d'une coalition qui met en relation les acteurs à son projet en mobilisant différentes dimensions institutionnelles (pilier régulateur, normatif et cognitif) (Scott, 1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006) et dont la nécessaire articulation peut s'avérer source d'incohérences, de tensions, voire de conflits.

Au plan méthodologique, nous avons opté pour l'approche de l'étude de cas et un devis qualitatif que nous considérons en adéquation avec les visées et la nature de notre recherche ainsi que notre positionnement épistémologique (Chapitre IV). Plus précisément, nous avons mené une étude cas unique avec un design enchâssé pour étudier deux coalitions qui offraient la possibilité d'analyser l'incursion de syndicats et d'ONG dans de nouveaux champs, selon des modalités d'action différentes. Ces deux coalitions étaient liées au plan organisationnel, la première ayant une influence sur la logique d'action poursuivie par la seconde, nous avons donc décidé d'en faire deux unités d'analyse pour rendre compte de ces interactions. Nous avons donc arrêté nos choix sur le Centre international de solidarité ouvrière (CISO), qui est une coalition active au Québec depuis 1975 et qui déploie des actions mobilisant plus particulièrement les processus politiques institutionnels, tandis que la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM), qui a été créée en 2003 à l'initiative de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), cherchait à mobiliser des instruments qui émergeaient dans le domaine de la consommation responsable. Cette stratégie de recherche était motivée par ailleurs par le fait que ces deux coalitions réunissaient des acteurs similaires, offrant ainsi une plus grande validité interne à nos construits.



Les choix méthodologiques et théoriques que nous avons faits dans le cadre de cette thèse comportent néanmoins certaines limites qu'il convient de rapporter. Celles-ci concernent en effet (1) nos construits théoriques ; (2) les aléas du terrain ; (3) nos choix de terrain ; et (4) le devis de la recherche qualitative.

- (1) Si les choix de construits théoriques qui ont prévalu dans notre cadre d'analyse se sont avérés particulièrement porteurs pour conceptualiser l'action d'une coalition multi acteurs qui cherche à participer au processus d'institutionnalisation du champ d'action stratégique de la RSE, ceux-ci se sont néanmoins avérés épineux à opérationnaliser pour offrir une analyse que nous aurions voulue plus aboutie. Après la réalisation d'une revue de littérature sur les coalitions multi acteurs et les rapprochements inter mouvement, il a été difficile d'appréhender de manière précise des sous-dimensions d'analyse qui auraient permis de conduire une analyse systématique de ce processus de création institutionnelle. Alors que notre choix méthodologique devait nous conduire à identifier des pistes de travail pour de futures recherches portant sur l'incursion des syndicats et des ONG dans de nouveaux champs d'action, nous attribuons cette limite au caractère multidisciplinaire de cette recherche. Celle-ci se situe en effet aux frontières de plusieurs traditions disciplinaires puisque notre objet traverse les champs d'étude de la responsabilité sociale, de la stratégie des affaires, du droit du travail transnational, de la sociologie des mouvements sociaux et des relations industrielles. Nos résultats portent à croire qu'une analyse plus approfondie mobilisant des recherches conduites en relations industrielles sur le mode d'encadrement des relations de travail et la culture organisationnelle des syndicats serait bénéfique pour mieux saisir et expliquer les difficultés que nous avons pu observer dans le cadre de leur processus d'appropriation des enjeux liés à la RSE et des instruments de régulation qui se développent dans ce domaine. Les recherches conduites en Europe par Preuss et *al.* (2006) et Preuss (2008) nous apparaissent à cet égard prometteuses dans le sens où elles tentent de déceler les

facteurs structurels et conjoncturels qui conditionnent notamment la capacité des syndicats à ouvrir le dialogue social à de nouveaux enjeux ainsi qu'à des acteurs émergeants pour les représenter.

- (2) En plus d'un cadre d'analyse difficile à opérationnaliser, nos unités d'analyse offraient des conditions d'élaboration et de vérification théorique différentes puisque nous n'avons pas pu bénéficier du même accès aux deux coalitions sur lesquelles nous avons menées notre recherche. Si la CQCAM offrait des conditions particulièrement favorables alors que nous avions la possibilité d'assister aux réunions organisées par son principal organe décisionnel ainsi qu'à l'ensemble de celles des sous-comités de travail, le CISO ne présentait pas la même ouverture alors que des conflits au sein de son personnel faisaient l'objet de nombreuses discussions aux réunions de son conseil d'administration avant de se cristalliser sur sa pérennité financière. Si ces deux coalitions ne permettaient pas de réaliser notre travail d'observation participante dans les mêmes conditions, nous avons néanmoins eu accès de façon similaire aux principaux acteurs organisationnels pour la réalisation de nos entrevues semi dirigées. Nous attribuons ces différences aux aléas du terrain avec lesquels un chercheur doit savoir composer pour faire progresser sa recherche ainsi que les connaissances scientifiques.

- (3) Le choix de notre terrain s'est imposé à nous alors que nous souhaitions analyser l'incursion des acteurs de la société civile dans le champ de la RSE au Québec. Celui-ci a été motivé par les caractéristiques de la CQCAM qui bénéficiait, en 2007, lorsque nous avons arrêté notre choix, d'une certaine notoriété publique. C'est par la suite que le CISO a été intégré sous la forme d'une unité d'analyse puisque cette coalition s'est avérée avoir une certaine influence sur les développements que nous observions au sein de la CQCAM. Tandis qu'on lui reconnaissait une certaine autonomie à ses débuts, le CISO a dicté une certaine logique d'action à la CQCAM si bien que la question de son intégration à notre design de recherche s'est posée. Les difficultés financières du CISO a en quelque

sorte sellé leur destin commun, les activités de la CQCAM ayant été mises en berne pour concentrer les ressources sur son maintien. Nous avons considéré de les étudier sous la forme de deux études de cas offrant des modalités d'action contrastantes. Cependant, compte tenu des liens organisationnels qui les unissent, le CISO abritant les activités de la CQCAM, nous avons décidé de les traiter sous la forme d'unités d'analyse s'inscrivant dans une étude de cas unique portant sur l'incursion des syndicats et des ONG dans de nouveaux champs d'action. Dans notre perspective, le CISO préfigure le chantier que la CQCAM a ouvert pour ses membres dans le domaine de la consommation responsable et de la responsabilité sociale. Alors que le CISO avait jusqu'alors expérimenté des modalités d'action dans la sphère politique, ses membres étaient à la recherche de nouveaux leviers pour les compléter dans ce champ d'action émergent. Aussi, le choix de nos unités d'analyse était également dicté par leur accessibilité qui est un facteur important à considérer dans le cadre d'une thèse de doctorat pour laquelle nous sommes tenus à des résultats scientifiques. D'autre part, ces deux coalitions faisant intervenir les mêmes acteurs organisationnels, voire dans certains cas les mêmes représentants syndicaux, notre travail de collecte de données en a grandement bénéficié.

- (4) Enfin, le devis qualitatif induit également des limites principalement parce qu'il confère un rôle important au chercheur au niveau de l'interprétation des données (Suddaby et Greenwood, 2009). Nous souhaitons en effet comprendre comment les acteurs parviennent à créer un sens à une institution émergente ainsi que les difficultés auxquelles ils doivent faire face dans cet effort de mise en relation. Pour réaliser cette analyse, nous étions appelés, en tant que chercheure, à recourir à une approche interprétativiste pour rendre compte des éléments idéationnels qui interviennent dans le cadre de ce processus de création institutionnelle. Nous avons vu que les éléments idéationnels sont encore mal intégrés au plan méthodologique, les aspects structurels étant souvent considérés comme les seuls marqueurs dans les recherches conduites sur le changement institutionnel.



L'analyse des éléments idéationnels participant à un processus de changement institutionnel repose donc en grande partie sur l'interprétation faite par le chercheur. Dans cette recherche, nous avons d'ailleurs été appelée à mettre en évidence la persistance de certaines idéologies qui sont venues entraver le développement d'un tel processus. Bien que notre travail d'analyse repose sur les discours des acteurs rencontrés auxquels nous avons abondamment fait référence pour asseoir nos résultats de recherche, il n'en demeure pas moins qu'il existe toujours un risque lié à l'interprétation de nos données ou encore à la compréhension des informations collectées. Aucun chercheur n'est en effet à l'abri d'une distorsion de la réalité dans l'interprétation qu'il fait des données recueillies (Patton, 2006). Dans ce travail d'interprétation, nous avons cherché à faire preuve d'une certaine empathie, comme le préconisent d'ailleurs Suddaby et Greenwood (2009), pour comprendre la réalité des acteurs et les tensions avec lesquelles ils devaient composer, afin d'en rendre compte le plus précisément possible.

Malgré ces limites, cette thèse présente des résultats de recherche particulièrement intéressants qui répondent bien aux objectifs que l'on s'était fixés (Chapitres V et VI). En premier lieu, ils concernent la transformation des organisations syndicales par les idées qui était le mécanisme privilégié par le CISO et la CQCAM. En effet, ces coalitions étaient appelées à produire et à diffuser des représentations sociales au sein des organisations syndicales pour faciliter leur prise en charge de la solidarité internationale et de la RSE, en transformant leur conception du monde, leur identité et en orientant leurs comportements. Cette grammaire culturelle devait conduire les organisations syndicales à définir une perspective internationale à leurs actions, soit en mobilisant la sphère politique, soit en intervenant au niveau des processus d'approvisionnement. Or, ces coalitions se sont heurtées, dans le cadre de leur travail de diffusion et de traduction auprès des syndicats, à une forte inertie

organisationnelle, voire à des blocages institutionnels sur lesquels nous revenons à présent.

Si l'on doit admettre que le CISO et la CQCAM évoluaient dans des champs d'action stratégique qui présentaient des conditions différentes pour la construction de leurs cadrages culturels, ces deux coalitions se sont néanmoins confrontées à des processus de diffusion et de traduction lents et difficiles à opérer au sein des organisations syndicales. Alors que la CQCAM a bénéficié d'une fenêtre d'opportunité dans laquelle elle a pu jouir d'une certaine autonomie pour concevoir d'autres modalités de mise en œuvre de la RSE en se focalisant sur les PAR, le CISO faisait face quant à lui au pouvoir coercitif de l'ACDI qui l'a forcé à définir des cadrages culturels en fonction de ses lignes directrices à la fois dans le domaine de l'éducation populaire et de la coopération internationale. Cette dépendance pour l'acquisition de ressources stratégiques l'a mené à s'écarter progressivement de la lutte pour des droits collectifs pour s'intéresser à des enjeux reliés au développement international, aux droits de la personne et des minorités. Bien que le CISO ait toujours cherché à articuler sa mission première autour des projets pour lesquels il recevait des subventions avec contreparties, il a été progressivement désinvesti par ses membres, faute de répondre à leurs besoins organisationnels et de s'aligner avec leur stratégie. Alors que les enjeux sur lesquels le CISO travaillait étaient loin de la réalité des syndicalistes de terrain, la CQCAM avait l'avantage de les rejoindre par le biais de la consommation responsable qui offre des instruments susceptibles d'articuler des actions collectives mettant en lien des syndicats d'ici et d'ailleurs ainsi que des travailleurs non représentés. Malgré la construction de cadrages culturels qui permettaient d'arrimer les dimensions locale et internationale, la CQCAM n'a pas été en mesure de faire adopter durablement les innovations sociales dont elle faisait la promotion.

Pour apporter toutes les nuances nécessaires à notre propos, il faut préciser que les acteurs syndicaux qui participaient à la CQCAM se sont illustrés par leur

volontarisme et cela, à maints égards : ils ont notamment développé une expertise importante sur les pratiques d'autorégulation ; ils ont proposé et élaboré des alternatives ; et ils ont œuvré stratégiquement à l'interne pour rallier leur organisation à cette innovation et positionner leurs membres dans le sous-champ d'action des PAR. Ils ont donc agi comme des entrepreneurs institutionnels pour transformer les représentations sociales dominantes au sein de leur milieu organisationnel et faire valoir des instruments s'inscrivant dans une approche de la corégulation de la RSE. Si la négociation de clauses sociales dans les conventions collectives n'a pas permis d'articuler cette innovation sociale aux pratiques syndicales existantes, les PAR se sont avérées plus porteuses. L'ensemble des organisations membres de la CQCAM ont adopté des PAR pour contrôler, dans un souci d'exemplarité, leurs propres pratiques d'approvisionnement donnant ainsi lieu à la création à l'interne de comités d'application et de suivi. Ce mécanisme ouvrait également la voie à la structuration d'un dialogue social élargi entre les employeurs et les syndicats locaux, comme l'illustre d'ailleurs le Comité intersyndical Bombardier Inc. qui avait entrepris des démarches auprès de la haute direction pour négocier une participation syndicale à la mise en œuvre de son code de conduite. Malgré des efforts importants consentis par la coalition, ces innovations sociales ne sont pas inscrites durablement au sein des structures syndicales faute d'être prises en charge par leurs membres. Ce difficile processus de traduction s'explique en partie par le faible engagement des centrales syndicales à soutenir en interne leur développement et leur appropriation par leurs affiliés. Si les centrales syndicales les invitaient à adopter ces pratiques en en faisant leur promotion notamment dans le cadre de leurs congrès, elles se cantonnaient à des annonces incitatives peu structurantes pour ne pas porter préjudice à leur autonomie décisionnelle. Or, l'appropriation de ces innovations sociales nécessitait la mobilisation de ressources importantes, le développement de compétences et la mise en place de processus organisationnels conséquents qui appelaient à une mutualisation des efforts que les centrales syndicales auraient pu faciliter. En outre, la négociation d'une participation syndicale à la mise en œuvre d'une PAR aurait pu



être une démarche systématisée par la création d'un service dédié à l'innovation et à la formation dans ce domaine. En d'autres termes, ce processus de traduction reposait sur un engagement fort de la part des plus hautes instances syndicales qu'elles n'ont pas été prêtes à fournir. Les travaux de Voss et Sherman (2000) illustrent à cet égard les modifications qui surviennent au niveau de leur organisation lorsque des syndicats dédient les ressources nécessaires pour appliquer des objectifs politiques ambitieux. Plus fondamentalement, ce blocage est révélateur de la complexité des processus de transformation qui conditionnent l'incursion des syndicats dans ce nouveau champ d'action. Si le domaine de l'approvisionnement responsable offrait de nouveaux ressorts à l'action syndicale, la complexité des transformations induites par ce positionnement les a incités à se retirer de leur développement. Le sous-champ d'action des PAR que la CQCAM a en effet cherché à ouvrir aux syndicats a été abandonné par les membres pour maintenir actif le CISO en le faisant uniquement intervenir sur des aspects légaux. En n'interpellant ainsi plus que l'État, ils écartaient *de facto* la question de la transformation de leur rôle et de leur façon-de-faire induites par la prise en charge de cette innovation sociale.

La mise en berne des activités de la CQCAM, qui était pourtant devenue une source de normativité relativement importante au Québec dans le domaine des PAR, est d'autant plus paradoxale lorsque l'on considère le fait que le CISO a été peu investi dans une logique intersyndicale pour une diversité de facteurs que notre analyse précise : logique de concurrence intersyndicale pour la constitution de réseaux d'influence à l'international, autonomie dans leur représentativité syndicale, degrés d'institutionnalisation variables de l'éducation populaire et de la coopération internationale au sein des structures syndicales, etc. Si l'ensemble des acteurs engagés au sein de la CQCAM reconnaissent l'efficacité de son action compte tenu de la relative popularité dont jouissent aujourd'hui les PAR dans le paysage québécois de la RSE, ils justifient le plus souvent cette décision par les ressources importantes qui devaient être consacrées au maintien de son expertise. Or, notre analyse met en

évidence que le rôle de la CQCAM est devenu une question polarisante à mesure que le sous-champ d'action des PAR se structure et que la coalition est appelée à interagir directement avec des employeurs. Alors que l'intervention de la CQCAM dans ce champ d'action stratégique consistait à mener une lutte faisant valoir d'autres modalités d'institutionnalisation à la RSE, au sein desquelles les acteurs de la société civile auraient eu la légitimité et les ressources nécessaires pour ouvrir le dialogue avec des entreprises sur leurs pratiques, on constate que les syndicats se sont opposés à ce projet dans la mesure où il tendait à remettre en cause leur monopole de représentation auprès des employeurs. Pour cette raison, les rapprochements de la coalition avec les employeurs du secteur privé étaient un irritant important pour les syndicats dont certains souhaitaient éviter la mise en relation des entreprises avec d'autres acteurs de la société civile et ainsi conserver leur autonomie d'action auprès d'elles. Ainsi, l'idée que la RSE puisse favoriser l'expérimentation d'un dialogue social élargi à des enjeux nouveaux et à d'autres acteurs pour les représenter n'est pas partagée dans le milieu syndical au Québec ; celle-ci suscite, au contraire, un certain scepticisme alors que l'on se questionne, au sein de ses rangs, sur la légitimité et la représentativité des ONG pour intervenir auprès des entreprises.

Si les syndicats ont parfois réaffirmé que le mandat de la CQCAM était de les soutenir et de faire valoir leurs revendications sur le front politique, les membres se rapportaient souvent à la logique militante qui animait la coalition à ses débuts. En effet, la logique d'action que la CQCAM a développée pour intervenir sur les PAR était souvent critiquée par ses membres : certains souhaitaient qu'elle dénonce les infractions commises par les entreprises multinationales ; d'autres voulaient qu'elle exige une réglementation contraignante rendant imputables les pratiques de RSE. Les plus radicaux estimaient que l'action de la CQCAM sur les PAR contribuait à légitimer le pouvoir de domination des entreprises. Selon nous, ces tensions qui se cristallisaient sur le rôle de la coalition sont révélatrices d'une double tendance : d'une part, elles indiquent que la coalition n'est pas parvenue à faire évoluer les



logiques d'action des certains membres pour lesquels son travail d'entrepreneur institutionnel ne correspondait pas à leur représentation sociale d'une action collective. D'autre part, elles révèlent que la coalition n'a pas acquis l'autonomie nécessaire pour se situer à l'intersection du milieu syndical et celui de la RSE, ce qui lui aurait permis d'innover en apportant des réponses adéquates et légitimes pour ces deux sphères (Coiquaud et Morissette, 2010). Ce dernier constat soulève d'ailleurs la question de la forme organisationnelle que devrait épouser une coalition multi acteurs qui cherche à agir comme un entrepreneur de l'innovation sociale.

De façon générale, cette thèse met en évidence que la logique introduite par la RSE n'est pas parvenue à transformer les modalités d'action des syndicats. Si la RSE peut favoriser la structuration d'un dialogue social élargi à d'autres enjeux ouvrant la gouvernance de l'entreprise à de nouveaux acteurs, l'acteur syndical est cependant engagé dans des stratégies de résistance qui le maintiennent dans des *path dependence* (Lawrence et Suddaby, 2006). Consacrant des efforts importants à lutter contre les changements insufflés par les politiques néo-libérales et les mutations du rapport capital – travail, l'acteur syndical peine à consacrer les moyens nécessaires pour s'inscrire dans de nouveaux champs qui se développent en marge du système des relations industrielles et qui offrent pourtant des leviers intéressants à l'innovation sociale.

Enfin, cette recherche identifie un ensemble de propositions théoriques pour de futures recherches qui s'intéresseront aux coalitions multi acteurs œuvrant dans le domaine de la RSE (Chapitre VII). Ainsi, notre première proposition porte sur les facteurs à l'origine du faible engagement des acteurs syndicaux au Québec au sein de formes élargies de dialogue social. La deuxième et la troisième proposition s'intéressent aux conditions de l'institutionnalisation de la RSE au sein de l'appareil syndical. La quatrième pointe l'existence de possibles distorsions cognitives chez les acteurs sociaux entre leurs représentations d'une action collective traditionnelle et



celles qu'ils se construisent de leur travail en tant qu'entrepreneur de l'innovation sociale. Enfin, la cinquième porte sur l'encastrement relationnel d'une coalition qui doit être capable de s'appuyer sur une diversité de logiques d'action. Les discussions théoriques sur lesquelles ces propositions reposent reviennent sur les trois champs d'investigation que nous avons identifiés pour en corriger certaines assumptions et préciser certains aspects de notre raisonnement.

S'inscrivant dans les réflexions générales sur la régulation des entreprises transnationales à l'ère de la mondialisation productive, cette thèse permet en outre de nuancer certains postulats entourant la participation de l'acteur syndical à l'édification d'un système de corégulation. Si la RSE a pu susciter un engouement certain au sein du mouvement syndical international qui invitait, au début des années deux-mille, ses affiliés à participer à son développement, cette thèse met en relief les difficultés rencontrées par les acteurs syndicaux nationaux et locaux dans ce processus. Elle pointe plus précisément les limites posées par l'encastrement des acteurs au sein des structures sociales (*embedded agency*): les modalités d'institutionnalisation des syndicats qui prévalent en Amérique du nord font en sorte que le système de représentation ne les incite pas à partager leurs responsabilités - en l'occurrence vis-à-vis des entreprises privées - les plaçant plutôt dans une logique de concurrence inter syndicale, voire inter mouvement. Ainsi, cette thèse dresse un tableau plus subtil, mais aussi plus sombre, des jeux de pouvoir dans lesquels les syndicats sont engagés pour maintenir le pouvoir que leur confère leur statut d'acteurs institutionnels hérité du régime fordiste et qu'un système de corégulation de la RSE contribuerait à remettre en cause.

Cette thèse appelle par ailleurs au développement d'un agenda de recherche portant sur les conditions d'effectivité au plan organisationnel des coalitions multi acteurs. Si cette thèse confirme bien qu'une coalition doit s'affranchir des logiques d'action de ses membres pour s'ériger en une « organisation-institution » (Selznick, 1957 ; in

Kraatz et Block, 2008), elle invite cependant à la conduite de plus amples recherches sur les facteurs organisationnels qui favorisent ou au contraire limitent ce processus. Bien que nous ne souscrivions pas à l'idée qu'un entrepreneur institutionnel représente la figure absolue pour induire un changement divergent, nous avançons néanmoins que certaines conditions au plan organisationnel peuvent optimiser son action en induisant certaines dynamiques collectives. Nos prochaines recherches constitueront donc à identifier empiriquement les facteurs organisationnels qui participent au développement d'une telle capacité d'innovation au bénéfice d'une société plus juste et plus écologique.

## ANNEXE A : RÉFLEXIONS DE MCADAM ET SCOTT SUR LA NÉCESSITÉ D'UN RAPPROCHEMENT ENTRE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS ET LA THÉORIE DES MOUVEMENTS SOCIAUX

McAdam et Scott voient beaucoup d'éléments sur lesquels se distinguent ces deux courants théoriques, ce qui renforce par ailleurs leur idée qu'un tel travail de rapprochement serait particulièrement fécond.

	<b>Théorie des organisations</b>	<b>Théorie des mouvements sociaux</b>
<b>Focus général</b>	Structures/stabilité	Processus sociaux/changement
<b>Forme organisationnelle</b>	Organisations établies	Organisations émergentes
<b>Unité d'analyse</b>	Champ organisationnel	Centrée sur un mouvement
<b>Conception du pouvoir</b>	Autorité institutionnalisée	Contestation transgressive
<b>Forme de régulation</b>	Régulation économique	Régulation sociale

Adapté de McAdam et Scott (2005 : 9)

Alors que la théorie des organisations s'est généralement construite à travers l'étude des structures formelles et informelles et de leur stabilité (à l'exception des travaux plus récents portant sur l'entrepreneur institutionnel et le changement), la théorie des mouvements sociaux s'est plutôt concentrée selon ces auteurs sur le changement et les processus sociaux, c'est-à-dire la mobilisation des ressources et des individus, la construction et la reconstruction des objectifs et des identités, la constitution



d'alliances, et l'élaboration d'idéologies et de cadres culturels susceptibles de soutenir l'action collective.

Tandis que la théorie des organisations s'est particulièrement intéressée aux organisations établies, la théorie des mouvements sociaux a davantage porté sur les conditions d'émergence d'un mouvement social.

Si la théorie des organisations a privilégié des analyses portant sur un champ organisationnel, la théorie des mouvements sociaux a, pour sa part, scruté un mouvement social en particulier, voire les effets de concurrence entre des organisations issues d'un même mouvement social. La théorie des organisations ayant plutôt été influencée par une conception wébérienne du pouvoir, celle-ci s'est intéressée aux croyances, aux systèmes de normes et aux routines en tant que formes institutionnalisées du pouvoir. La théorie des mouvements sociaux a, pour sa part, considéré le rôle crucial joué par le pouvoir et la politique dans la vie sociale.

Par conséquent, la théorie des mouvements sociaux s'est intéressée aux formes de mobilisation déployées consciemment par les mouvements sociaux tandis que la théorie des organisations a porté son attention sur les mécanismes implicites permettant d'activer et de reproduire une autorité institutionnalisée. Enfin, la théorie des mouvements sociaux s'est focalisée sur les mobilisations visant à influencer les politiques gouvernementales et le système en général (régulation sociale) contrairement à la théorie des organisations qui a plutôt examiné l'opération des activités de gouvernance et des structures visant des secteurs et des joueurs en particulier (régulation économique).

## ANNEXE B : LES MEMBRES OFFICIELS DU CISO (JUIN 2007)

<b>Groupe A</b>
Centrale des syndicats du Québec (CSQ)
Confédération des syndicats nationaux (CSN)
Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ)
Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ)
Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ)
<b>Groupe B</b>
Alliance de la Fonction publique du Canada-Québec (AFPC-Québec-FTQ)
Alliance des professeures et professeurs de Montréal (APPM)
Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS)
Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec (AREQ-CSQ)
Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec-région de Montréal (AREQ-CSQ)
Association Internationale des Machinistes et des Travailleurs et travailleuses de l'Aérospatiale, section locale 869 (AIMTA-local 869)
Centrale des professionnelles et professionnels de la santé (CPS)
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches (CCQCA-CSN)
Conseil central des syndicats nationaux de l'Estrie (CCSNE)
Conseil central du Montréal métropolitain (CCMM-CSN)
Conseil régional FTQ Haut du Lac St-Jean-Chibougamau-Chapais
Conseil régional FTQ Montréal métropolitain (CRFTQMM)
Conseil régional FTQ Québec-Chaudière-Appalaches (CRFTQQCA)
Conseil régional FTQ Saguenay - Lac-Saint-Jean
Fédération des enseignantes et enseignants de CEGEP (FEC-CSQ)
Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (FPPE-CSQ)
Fédération des professionnel(le)s (FP-CSN)
Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ)
Fédération du personnel de soutien scolaire (FPSS-CSQ)
Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire (FPLCC-CSQ)
Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNEEQ-CSN)
FTQ-Construction
Syndicat canadien de la fonction publique- section 3665
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier SCEP-section locale 8284 (SCEP-Québec)
Syndicat de l'enseignement de Champlain (CSQ)
Syndicat de l'enseignement de l'Amiante (SEA)
Syndicat de l'enseignement de la Pointe-de-l'île (SEPî)
Syndicat de l'enseignement de la région de Drummondville (SERD-CSQ)
Syndicat de l'enseignement de la région de la Mitis (SERM-CSQ)
Syndicat de l'enseignement de la région de Laval (SERL)
Syndicat de l'enseignement de la région de Québec (SERQ-CSQ)
Syndicat de l'enseignement de la région des Moulins (SERM)
Syndicat de l'enseignement de la région du Fer (SERF)
Syndicat de l'enseignement de la Seigneurie-des-Mille-Iles (SESMI)



Syndicat de l'enseignement de l'Estrie (SEE)  
 Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal (SEOM)  
 Syndicat de l'enseignement de l'Outaouais (SEO)  
 Syndicat de l'enseignement de l'Ungava et de l'Abitibi-Témiscamingue (SEUAT)  
 Syndicat de l'enseignement des Deux Rives (SEDR)  
 Syndicat de l'enseignement des Vieilles Forges (SEVF)  
 Syndicat de l'enseignement de Val Maské (SEVM)  
 Syndicat de l'enseignement du Bas-Richelieu (SEBR)  
 Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage (SEGP)  
 Syndicat de l'enseignement du Lanaudière (SEL)  
 Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec (SAPSCQ)  
 Syndicat des conseillères et conseillers de la CSQ  
 Syndicat des employé-e-s de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 (SCFP-FTQ)  
 Syndicat des employés de l'Université de Montréal (SEUM-1244)  
 Syndicat des employées et employés de Développement et Paix (SEEDP)  
 Syndicat des employées et employés de l'UQAM (SEUQAM-SCFP-1294)  
 Syndicat des employées et employés de syndicats et des organismes collectifs du Québec (SEESOCQ)  
 Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 434 (SEPB-434)  
 Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 463 (SEPB-463)  
 Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 574 (SEPB-574)  
 Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 579 (SEPB-579)  
 Syndicat des enseignants et enseignantes du CEGEP Bois-de-Boulogne  
 Syndicat des enseignants du CEGEP Champlain de Lennoxville  
 Syndicat des enseignantes et enseignants du CEGEP de Drummondville (SEECD)  
 Syndicat des enseignants et enseignantes du CEGEP de Matane  
 Syndicat des enseignantes et enseignants du CEGEP de Victoriaville  
 Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP-429)  
 Syndicat des infirmières et infirmiers de Notre-Dame  
 Syndicat des intervenantes et intervenants de la santé du Nord-Est Québécois (SIISNEQ)  
 Syndicat des Métallos  
 Syndicat des Métallos-Local 5778  
 Syndicat des Métallos-Local 6833  
 Syndicat des professeurs du CEGEP Ste-Foy  
 Syndicat des professeurs du collège Édouard-Montpetit  
 Syndicat des professeurs du collège Gérald-Godin (SPCGG)  
 Syndicat des technicien-nes et des professionnel-les de la santé et des services sociaux du Québec (STEPSQ-CSN)  
 Syndicat des spécialistes et professionnels d'Hydro-Québec (SSPHQ), section locale 4250  
 Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes-région du Québec (STTP-Québec)  
 Syndicat du personnel de l'enseignement des Hautes-Rivières (SPEHR)  
 Syndicat du personnel enseignant du Collège Ahuntsic (SPECA)



Syndicat du personnel enseignant du Collège de Sherbrooke (SPECS)
Syndicat du personnel infirmier de Valleyfield
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-QUÉBEC)
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, TCA-section locale 62
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, TCA-section locale 510
Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, TCA-section locale 911
Syndicat des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, TUAC-section locale 501
Vanier College Teachers 'Association
<b>Groupe C</b>
Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais
Comité d'action des citoyennes et citoyens de Verdun
Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ)
<b>Groupe D</b>
126 membres

## ANNEXE C : PRÉSENTATION DES INSTANCES DÉCISIONNELLES DU CISO

Dans ce qui suit, nous présenterons de manière détaillée le mode de fonctionnement et le mandat de chacune de ces composantes organisationnelles.

### *Le Conseil d'administration et le comité exécutif*

Selon les règlements du CISO, le Conseil d'administration est composé de deux personnes nommées par chaque organisation du Groupe A pour une durée de deux ans et d'un nombre équivalent de personnes élues pour les trois autres groupes d'affiliés.

*Le mandat du Conseil d'administration est d'accepter des nouveaux membres, de fixer les cotisations, de convoquer l'Assemblée générale, de recommander à l'Assemblée générale les orientations générales et le plan d'action du CISO, de veiller à l'exécution du plan d'action annuel, d'adopter les règlements et le budget, de voir à la réalisation des états financiers, de recommander à l'Assemblée générale la personne qui procèdera à la vérification des états financiers, de veiller à l'administration générale du CISO, de former le Comité exécutif, de constituer les comités et en nommer les membres et enfin, de combler les postes vacants aux postes électifs du Conseil d'administration (CISO, 2007c : 6).*

Les règlements du CISO ont été amendés en 2007, afin de favoriser une plus grande participation des organisations syndicales de plus petite taille, et d'assurer une meilleure représentativité des Groupes C et D au sein du Conseil d'administration :

Un poste élu est réservé au groupe D dans tous les cas. Lorsque le nombre de personnes élues est de quatre ou six, un poste est réservé au groupe C et les autres personnes élues sont choisies parmi les délégations du groupe B. Lorsque le nombre de personnes élues est de huit et plus, la majorité est choisie parmi les délégations du groupe B et les autres postes disponibles sont attribués au groupe C. Lorsqu'il n'y a pas de candidature en provenance du groupe C à un poste qui lui est attribué, ce

poste peut être occupé par une personne choisie parmi les délégations du groupe B (CISO, 2007c : 5)<sup>86</sup>.

Une fois constitué, le Conseil d'administration nomme les personnes qui prendront part au Comité exécutif pour occuper les fonctions de président, de vice-président, de trésorier et de secrétaire. Même si cette condition ne figure pas explicitement dans les règlements internes, c'est généralement des membres du Groupe A qui occupent un poste au sein du Comité exécutif. Ce dernier veille au bon fonctionnement et à la gestion quotidienne de l'organisation et réalise les mandats qui lui sont demandés par le Conseil d'administration (CISO, 2007c : 8).

### ***L'Assemblée générale***

Le CISO comprend une deuxième instance décisionnelle, l'Assemblée générale, qui se compose des membres du Conseil d'administration et des personnes déléguées par les organisations syndicales, des groupes populaires et communautaires et des collectifs de jeunes et de femmes.

Le nombre de personnes déléguées se fait quel que soit le groupe d'appartenance, en fonction d'un barème basé sur la taille de l'organisation représentée. Ainsi, les organisations dont le nombre de membres oscille entre 1 à 3 000, peuvent déléguer deux personnes; les organisations ayant entre 3001 et 6 000 membres, peuvent nommer trois personnes; enfin, les organisations qui dépassent 6 000 membres, peuvent désigner quatre personnes (CISO, 2007c : 4).

Le mandat de l'Assemblée générale consiste à *discuter des orientations générales du CISO et à les adopter sur recommandation du Conseil d'administration, à entériner les grands axes du plan d'action, à élire les membres du Conseil d'administration aux postes électifs, à recevoir les rapports des comités permanents, à approuver les règlements adoptés par le Conseil d'administration, à recevoir les états financiers et*

---

<sup>86</sup> Compte tenu de leur faible représentation, cela fait plusieurs années qu'aucun membre du Groupe C n'a siégé au Conseil d'administration du CISO.



*le rapport de la personne qui aura procédé à la vérification, à désigner la personne qui procèdera à la vérification des états financiers et également, à formuler toute recommandation qu'elle jugera nécessaire (CISO, 2007c : 4).*

L'Assemblée générale se réunit une fois par année, généralement au mois de juin, et des Assemblées spéciales peuvent être organisées sporadiquement pour traiter de questions spécifiques : la dernière assemblée spéciale s'est tenue en décembre 2007 et concernait les orientations stratégiques du CISO pour la période 2008-2013.

### ***Les Comités consultatifs***

Des Comités consultatifs viennent soutenir l'action du Conseil d'administration en lui soumettant des programmes d'activités qui devront être adoptés par l'Assemblée générale. Selon les règlements du CISO, les membres de ces comités sont généralement choisis parmi les personnes qui militent dans le domaine de la solidarité internationale (CISO, 2007c : 8). Actuellement, le CISO compte trois comités qui travaillent au développement d'activités en lien avec l'Amérique latine, la coopération internationale et la formation.

Le Comité Amérique latine réunit huit personnes des Groupes A, B et D ainsi que la coordinatrice du CISO. Ce comité a été constitué en 2008 à la demande de certains membres qui souhaitaient voir le CISO renouer avec ses racines, en rétablissant le contact avec les organisations de ces pays, en particulier celles de Cuba. Lors de l'Assemblée spéciale organisée en décembre 2007, les participants ont adopté une résolution afin de :

Étudier les mouvements politiques progressistes en Amérique latine et leurs liens avec les organisations syndicales. Examiner les alternatives proposées au néo-libéralisme. Étudier et proposer les actions de solidarité possibles. Situer, au cours de cette étude, l'apport de l'expérience latino-américaine (CISO, 2008a : 1).

Ce Comité a d'ailleurs organisé au cours de l'automne 2009, une journée de réflexion consacrée à l'Amérique latine, dans le but de dégager des perspectives de travail et de coopération concrètes pour le mouvement syndical.

Le Comité de formation réunit neuf membres affiliés aux Groupes A, B et D ainsi que quatre employés du CISO. Celui-ci soutient le secrétariat dans l'organisation d'événements visant la formation des membres et des sympathisants du CISO. Il définit par exemple le programme des colloques et contribue à l'élaboration d'outils pédagogiques sur diverses problématiques.

Enfin, le Comité de coopération réunit neuf membres affiliés aux Groupes A, B et D ainsi que la coordinatrice et les chargés de projets du CISO. Ce Comité définit les projets de coopération pour l'Afrique, le Mexique, Haïti et l'Asie, et il soumet des demandes de subventions aux différents bailleurs de fonds. Il collabore avec les partenaires institutionnels du CISO localisés dans divers pays.

### ***Le secrétariat***

Pour assurer son fonctionnement au quotidien, quatre employés sont actuellement en charge du secrétariat, c'est-à-dire une coordinatrice, une chargée de projets, une secrétaire administrative et une chargée de projets en éducation. L'équipe du secrétariat gère les opérations courantes de l'organisation, anime les comités, planifie et réalise les activités. Ces employés bénéficient généralement d'une solide expérience professionnelle sur les questions de développement et de solidarité internationale. Aussi, des contractuels et des stagiaires viennent temporairement compléter l'équipe pour réaliser différents mandats de recherche, organiser des événements publics, développer des outils pédagogiques, etc.

## **ANNEXE D : GRILLES D'ENTREVUE**



## **Grandes lignes de la grille d'entrevue avec les membres et les mémoires institutionnelles du CISO**

- Présentation et explication des objectifs de recherche

### **1. Trajectoire personnelle**

- Fonctions dans l'exécutif syndical et responsabilités syndicales, actuelles et passées
- Formation reçue et raisons motivant l'implication syndicale
- Qualifications et raisons motivant la participation aux activités du CISO
- Fonctions au sein du CISO, de son conseil d'administration et/ou autres groupes de réflexion ou de travail, actuelles et passées

### **2. Structures syndicales en matière de coopération internationale**

- Ressources internes vouées à la coopération internationale, origines, spécificités
- Actions menées par le syndicat au chapitre de la coopération internationale, évolution depuis le développement de ses propres structures
- Intérêt du syndicat à soutenir et à participer au CISO et à la CQCAM

### **3. Le CISO**

- Mandat et mission du CISO, évolution, spécificités
- Gouvernance et structure de prise de décision, recrutement de nouveaux membres (catégorie B), recul des organisations populaires au sein de la structure décisionnelle du CISO
- Activités du CISO : (1) éducation, formation, stage, (2) coopération internationale et (3) la CQCAM, cohérence

- Orientations futures du CISO : mission d'observation, développement d'outils pédagogiques, actions politiques
- Financement du CISO
- Pertinence du CISO dans le contexte actuel

#### **4. La CQCAM**

- Mission, mandat, organisation de la CQCAM
- Liens entre le CISO et la CQCAM (protocole d'entente, etc.)
- Intérêt pour les thèmes portés par la CQCAM
- Intérêt pour les alternatives économiques développées par la CQCAM
- Actions menées par le syndicat d'appartenance dans ce domaine par le passé, aujourd'hui et dans le futur
- Transfert de ces alternatives économiques au sein du syndicat d'appartenance
- Orientations futures de la CQCAM

#### **5. Les relations intra-mouvements et inter-mouvements**

- Apprentissages au sein du CISO
- Apprentissages au sein du CISO au chapitre des relations entre syndicats
- Apprentissages au sein du CISO au chapitre des relations avec d'autres mouvements sociaux
- Transfert de ces apprentissages vers le syndicat d'appartenance

#### **6. Points spécifiques à développer avec certains répondants**

- Conférence internationale sur la solidarité ouvrière
- Sommet des peuples
- Lancement de la CQCAM

- Projets de coopération internationale, outils pédagogiques, stages de solidarité à Cuba, etc.



## **Grille d'entrevue avec les membres de la CQCAM**

### **1. Caractéristiques structurelles et dynamiques entre les acteurs**

#### **1.1. Caractéristiques de la coalition**

*Qui sont les acteurs impliqués ?*

- a) Les acteurs syndicaux (section locale, syndicats nationaux (district, etc.), syndicats des autres pays, instances syndicales internationales ?
- b) Les autres acteurs : les ONG ? Lesquels ? Quels mouvements en particulier ?

*Motifs et éléments déclencheurs :*

- a) Motifs expliquant l'adhésion du syndicat ou de l'ONG à la coalition (augmentation de son rapport de force, nécessité d'obtenir de l'information, pressions extérieures, etc.)
- b) Facteurs qui ont facilités ou limités l'adhésion du syndicat ou de l'ONG

*Participation aux activités internationales :*

- a) Types d'activités auxquels le syndicat ou l'ONG a participé (Forum social mondial, campagnes de dénonciation internationales, campagnes syndicales internationales, etc.)
- b) Partenaires du syndicat ou de l'ONG au niveau international
- c) Périodicité des activités et fréquence à laquelle il participe aux activités

*Réseaux aux niveaux national, régional et local :*

- a) Type d'activités auxquels le syndicat ou de l'ONG a participé aux niveaux national, régional, ou local
- b) Partenaires du syndicat ou de l'ONG aux niveaux national, régional, ou local

*Coordination de la coalition :*

- a) Quels sont les acteurs impliqués dans la coordination de la coalition ?
- b) Comment qualifiez-vous l'organisation qui a le mandat de coordonner officiellement la coalition ? Quel est l'impact de cette organisation sur la cohésion de la coalition ?

*Intensité et fréquence des échanges entre les membres de la coalition :*

- a) Modalité des échanges
- b) Nombre et fréquence des échanges entre les membres
- c) Types de ressources échangées (informations, matériels, expertise, formation, appui, etc.)
- d) Acteurs les plus utiles (inutiles) dans la construction de la coalition

*Résultats de ces échanges :*

- a) Types d'activités mis en œuvre (campagnes d'information, campagnes de dénonciation, formation, etc.), cibles des actions (État, entreprise, syndicalistes, étudiants), et leur évolution dans le temps
- b) Résultats de ces activités (meilleure compréhension des enjeux internationaux, renouvellement des cadrages de leurs actions aux niveaux national et régional, etc.)
- c) Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces activités (différends idéologiques, différends entre les membres sur les stratégies de pression, ressources limitées de la coalition, isolement de la coalition des décideurs, etc.)

### **1.2. Homogénéité des cultures organisationnelles des membres**

- a) Existent-ils des tensions, des divergences idéologiques entre les membres de la coalition ? Si oui, quelles en sont les sources ? Entre quels acteurs en particulier ? Parviennent-ils à dépasser ces différends ? Si oui, comment ?
- b) Par le passé, y a-t-il eu des conflits (ouverts ou latents) entre les membres de la coalition ? Si oui, entre quels acteurs ? Sur quels enjeux en particulier ? Sont-ils parvenus à dépasser ces différends ? Si oui, comment ?
- c) Par le passé, sur quels enjeux les acteurs convergeaient-ils généralement ?
- d) Présentement, y a-t-il des enjeux sur lesquels des divergences et des conflits émergent régulièrement ? Si oui, sur quels enjeux en particulier ? Entre quels acteurs ? Comment parviennent-ils à dépasser ces différends ?
- e) Sur quels enjeux les acteurs en présence convergent-ils généralement ?

### **1.3. Hétérogénéité des champs d'action des organisations membres**

- a) Dans quels champs interviennent les organisations membres de la coalition (droits des travailleurs, solidarité internationale, développement, défense des droits de la personne, les droits des femmes et minorités, la protection de l'environnement, etc. ) ?
- b) Est-ce que les membres de la coalition ont des stratégies de mobilisation variées ? Si oui, en quoi sont-elles différentes ?
- c) Est-ce que les membres de la coalition ont des réseaux d'alliés diversifiés ?
- d) Est-ce que les membres de la coalition développent des stratégies d'action conjointes ? Si oui, quel est l'apport de chaque acteur ?
- e) Quelles difficultés surviennent lors de l'élaboration de stratégies d'action par les membres ?



#### **1.4. Engagement des membres**

- a) Pour quelles raisons le syndicat ou l'ONG s'implique au sein de la coalition ?
- b) Est-ce que le syndicat ou l'ONG s'implique de manière constante au sein de la coalition ? Pour quelles raisons ?

Si son engagement est variable, quels facteurs l'incitent à rester au sein de la coalition ?

- c) Qui sont les acteurs qui demeurent constants dans leur engagement ? Qui sont les acteurs qui sont le plus souvent absents ? Pour quelles raisons ?

#### **1.5. Présence d'entrepreneurs institutionnels et identification de leur rôle**

- a) Quelles sont les personnes qui font des liens avec d'autres mouvements sociaux, d'autres organisations ?
- b) Quelles personnes aplanissent les différences entre les membres de la coalition ?
- c) Quelles personnes apportent de nouvelles idées, de nouveaux éclairages sur les enjeux et les défis auxquels la coalition fait face ?

### **2. Institutionnalisation de la coalition**

#### **2.1 Capacité financière**

- a) Comment la coalition finance-t-elle ses activités (cotisation des membres, octroi de subventions, levées de fonds, etc.) ?
- b) Quelle proportion de ce financement est conditionnelle à la réalisation de certains projets dont les exigences sont fixées par des bailleurs de fonds ?
- c) Quelle proportion de ce financement est réservée à l'administration de la coalition ?

- d) Quelle proportion est disponible pour la réalisation de projets autonomes ?

## **2.2 Structure de décision**

- a) Est-ce que le processus de décision est dominé informellement par les parties à l'initiative de la coalition ?
- b) Est-ce qu'il y a, au contraire, une structure de décision mutuelle, décentralisée par rapport aux parties à l'initiative de la coalition (existence d'un bureau officiel et formel, et d'une structure de gouvernance officielle et formelle, des règles et des procédures clairement établies) ?

## **2.3 Échelles d'action**

- a) Est-ce que le syndicat ou l'ONG participe formellement ou informellement à des initiatives internationales (campagnes de mobilisation, etc.) ?
- b) Est-ce que le syndicat ou l'ONG a des ressources internes consacrées au développement d'activités à l'international ?
- c) Est-ce que la coalition participe formellement ou informellement à des initiatives internationales et à des campagnes d'action transnationales ?
- d) Quelles sont les organisations partenaires de la coalition au niveau international ?
- e) Y a-t-il des comités ou des groupes d'action aux niveaux régional et local (entreprise, organisation para publique, unité de production, etc.). ?
- f) Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'animation de ces groupes locaux ?

## **2.4 Soutiens externes de la coalition**

- a) Quelles sont les organisations qui relaient les informations et les actions menées par la coalition ?

- b) Quel(le)s organisations, ministères, figures politiques et décideurs, etc. appuient la coalition dans ses revendications ? (chercheurs, actionnaires engagés, gestionnaires d'entreprise, investisseurs institutionnels, etc.)
- c) Est-ce que les activités de la coalition sont bien médiatisées ?

### **3. Capacité stratégique**

#### **3.1 Diversité des organisations membres de la coalition**

- a) Est-ce que les membres de la coalition évolue dans des champs d'intervention diversifiés (i.e. la solidarité internationale, le développement, le droit du travail, les droits des étudiants, de la personne, des femmes et des minorités, la protection de l'environnement, la consommation responsable, etc.) ?
- b) Est-ce que l'expertise des membres est bénéfique à la construction des enjeux (complémentarité des perspectives, débat d'idées, etc.) ?
- c) Stratégies de mobilisation des membres (contestation versus proposition)
- d) Réseaux de sympathisants des membres

#### **3.2 Cadrages**

- a) Enjeux portés par la coalition (particularité, aspects novateurs, points faibles, points forts)
- b) Illustration des tendances internationales au niveau local (particularité, aspects novateurs, points faibles, points forts)

#### **3.3 Opportunités d'action**

- a) Création d'opportunités d'action en mobilisant des éléments institutionnels existants (codes de conduite, politique d'approvisionnement responsable, participation à des consultations publiques, etc.)



- b) Définition des stratégies, de leurs cibles et de leur horizon temporel, en effectuant des bricolages institutionnels novateurs
- c) Développement de nouveaux instruments de régulation (PAR) et les difficultés rencontrées aux différentes étapes de son élaboration

### **3.4 Stratégies de diffusion**

- a) Capacité de rétroaction des membres au sein de leur organisation (engagement et niveau hiérarchique des membres de la coalition au sein de leur organisation, capacité de mobilisation de membres de la coalition au sein de leur propre organisation)
- b) Appropriation des mécanismes réglementaires par des organisations partenaires, des syndicats, des entreprises visées par la coalition et les difficultés rencontrées à cette étape en fonction des acteurs concernés
- c) Création de nouveaux espaces de dialogue avec les employeurs pour la mise en œuvre de ces instruments et difficultés rencontrées à cette étape, participation des syndicats d'établissement
- d) Légitimité de la coalition et les stratégies mises en œuvre par la coalition pour établir sa crédibilité dans le milieu pour assurer la diffusion de ses idées

**ANNEXE E : DOCUMENTS REMIS PAR LE CENTRE INTERNATIONAL DE SOLIDARITÉ OUVRIÈRE (CISO) ET LA COALITION QUÉBÉCOISE CONTRE LES ATELIERS DE MISÈRE**

Afriquébec. 1996. *D'hier à aujourd'hui : la démocratie en Afrique*, 22p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1975. *Conférence internationale de solidarité ouvrière : compte rendu*, Montréal-Québec, juin 1975, 106p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1984. *Nicaragua 1984*, 25p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1987. *L'espoir a un nom : Nicaragua*, 19p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1988a. *Le plébiscite du 5 octobre 1988 au Chili*, 53p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1988b. *Pour que survive l'espoir et vienne la paix au Nicaragua*, 6p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1989a. *25 février 1990 : des élections au Nicaragua*, vol. 12, no 1, septembre 1989, 4p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1989b. *Rapport de stage Nicaragua été 1989*, 19p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1990a. *Chili : Droits humains et démocratie – Les choix économiques et l'endettement*, vol 12, no 2, 11p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1990b. *Les Actes du colloque international sur la dette extérieure des pays du tiers-monde*, tenu les 1, 20 et 21 octobre 1990, 58p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1992. *Rapport annuel 1991-1992*, 12p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1993. « Les programmes d'ajustement structurel de la Banque mondiale et du F.M.I, que faire? Les Actes de la journée du 2 avril 1993 », 37p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1994aé *En Afrique, les syndicats en lutte contre la pauvreté, hors-série Syndicalisme d'ici et d'ailleurs*, no 1, 16p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1994b. *Rapport annuel 1993-1994*, 12p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1995a. « A l'aube de l'an 2000... », *Solidarité*, 27p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1995b. « Palestine pour un pays juste », *Solidarité*, 10p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1995c. *Rapport annuel 1994-1995 – Année du 20<sup>e</sup> anniversaire*, 12p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et Alternatives. 1996. *Déclaration de solidarité de la conférence internationale de solidarité avec Cuba* 5p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1996. *Rapport annuel 1995-1996*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1997. *Rapport annuel 1996-1997*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1998a. *Rapport annuel 1997-1998*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1998b. *Solidarité en Bref*, vol.5, no 2, juin 1998, 4p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1999a. *Rapport annuel 1998-1999*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 1999b. « Un retour à Cuba en l'an 2000 ». *Solidarité en Bref*, vol. 6, no 4, 2p

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2000. *Rapport annuel 1999-2000*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2001. *Rapport annuel 2000-2001*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO) 2002a. *Synthèse du diagnostique. Planification stratégique du CISO. Assemblée générale*. Montréal, 7-8 juin 2002. 6 pages.



Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2002b. *Rapport annuel 2001-2002*,

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2003. *Rapport annuel 2002-2003*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2004. *Rapport annuel 2003-2004*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2005a. *Le syndicalisme québécois face à la mondialisation : se donner des outils collectifs*, document de travail, 20p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2005b. *Rapport annuel 2004-2005*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2006. *Rapport annuel 2005-2006*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2007a. *Orientations stratégiques du Centre international de solidarité ouvrière 2008-2013 : Proposition soumise à l'assemblée générale le 11 décembre 2007*, 6p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2007b. *Rapport annuel 2006-2007*, 8p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2007c. *Règlements généraux du Centre international de solidarité ouvrière (CISO)*, juin 2007, 12p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2008a. « Proposition du Comité exécutif du CISO à l'Assemblée générale annuelle du 18 juin relative à la mise en place d'un groupe de travail sur l'Amérique latine, faisant suite aux échanges sur les orientations stratégiques adoptées en décembre 2007 », document interne rédigé par le Comité Amérique latine, 1p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2008b. *Rapport annuel 2007-2008*, 14p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2009. *Rapport annuel 2008-2009*, 17p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2010. *Une journée d'étude sur la responsabilité sociale des entreprises : nouveautés en matière de norme privée*, 4p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2010. *Rapport annuel 2009-2010*, 24p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2011. *Rapport annuel 2010-2011*, 22p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2012. *Rapport annuel 2011-2012*, 22p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2013. *Rapport annuel 2012-2013*, 15p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2014. *Rapport annuel 2013-2014*, 16p.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2015. *Rapport annuel 2014-2015*, 12p.

Coalition pas de démocratie sans voix !, 2010. *Déclaration : Pas de démocratie sans voix !*, <http://www.pasdedemocratiesansvoix.qc.ca/node/1> consulté le 23 novembre 2010.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2014. *Les politiques nationales et internationales en matière de RSE*, 65 p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2011. *L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques au Québec*, 147p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2010. *Les entreprises ont-elles le souci de l'approvisionnement responsable au Québec ?*, 140p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2010. *Les oubliés du développement durable*, vidéo disponible <https://www.youtube.com/watch?v=upEDkMDhZJk>

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2009. *Adopter et mettre en œuvre une politique d'approvisionnement responsable dans une école primaire ou secondaire*, 20p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2009. *Adopter et mettre en œuvre une politique d'approvisionnement responsable dans un établissement supérieur*, 20p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2009. *Bilan du colloque Une société durable : ça PAR de nous !*, 16p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2009. *Pas de développement durable sans solidarité avec le reste du monde !*, 14p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2008. *Les organisations québécoises ont-elles le souci de l'approvisionnement éthique ?*, 22 p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2007. *Actes de colloques : Faisons notre juste PAR*, 31p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2007. *Guide de mise en place d'une politique d'achat responsable*, 20p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2007. *Réaction à la stratégie gouvernementale de développement durable*, 13p.

Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM). 2006. *Rapport de responsabilité sociale : Etes-vous éthique dans vos pratiques, dans votre politique ?*, 5p.

Confédération des syndicats nationaux (CSN). 2006. *Réflexion sur la participation de la CSN au Centre international de solidarité ouvrière*, 9p.

Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ). 2003a. *Le monde ouvrier*, no 55, novembre – décembre 2003, 12p.

Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ). 2003b. *Le monde ouvrier*, no 52, mars-avril 2003, 12p.

Jourdain, Micheline. 2009. *Histoire du CISO en Amérique latine : Trente cinq ans de solidarité*, Intervention dans le cadre du séminaire consacrée à l'Amérique latine du 11 juin 2009, 6p.

Lapointe, Jean. 2006. « Mission accomplie, oui, mais de nouveaux défis nous attendent » p. 2 dans Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2006. *Rapport annuel 2005-2006*, 8p.



Lapointe, Jean. 2004. « La solidarité internationale : une lutte jamais gagnée d'avance », p. 2 dans Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2006. *Rapport annuel 2003-2004*, 8p.

Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC). 1998. *Vers une alliance sociale continentale – Sommet populaire des Amériques : recueil des conclusions générales*, Santiago du Chili, avril 1998, 37p.

Réseau québécois de solidarité avec le Guatemala. 1998. *Rapport de la mission d'observation des Accords de paix au Guatemala*, 61p.

**ANNEXE F : FORMULAIRES ÉTHIQUES**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Ayant été approché(e) pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, veuillez lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit au chercheur qui vous a remis le présent formulaire, avant de prendre votre décision finale. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, ce chercheur conservera le formulaire que vous aurez signé et vous en remettra une copie.

**Titre de la recherche :** Une coalition ONG – syndicats dans le champ de régulation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : étude de cas sur un lieu propre à la société civile de création de normes et de dialogues sociaux

### Identification du ou des membre(s) de l'équipe de recherche :

Chercheuse principale : Emmanuelle Champion; doctorante en administration à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD – UQAM) et membre du Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Tél. (418) 524-6055, courriel : [champion.emmanuelle@gmail.com](mailto:champion.emmanuelle@gmail.com)

Directeurs de thèse : Corinne Gendron, professeure titulaire au département Stratégie, responsabilité sociale et environnementale, Titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal, Tél. (514) 987-3000 poste 1400, courriel : [corinne.gendron@uqam.ca](mailto:corinne.gendron@uqam.ca)

Christian Lévesque, professeur titulaire au département de la Gestion des ressources humaines, co-directeur du Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Haute école de commerce (HEC – Montréal), Tél. : 514-340-6372, courriel : [christian.levesque@hec.ca](mailto:christian.levesque@hec.ca)

Responsable de la transcription des entrevues :: Emmanuelle Champion; doctorante en administration à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD – UQAM) et membre du Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Tél. (418) 524-6055, courriel : [champion.emmanuelle@gmail.com](mailto:champion.emmanuelle@gmail.com)

### Brève description du projet de recherche :

Cette recherche porte sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la participation croissante de la société civile à la structuration de ce nouveau champ de régulation. Plus précisément, cette recherche s'intéresse à la manière dont une coalition réunissant une pluralité d'organisations des mouvements sociaux agit auprès de ses membres pour les aider dans leurs efforts d'appropriation du débat entourant la RSE et de ses instruments de régulation. Il s'agit en outre d'analyser les formes d'action collective qu'un tel regroupement développe afin d'influencer ce champ de régulation actuellement dominé par une conception volontaire et relativiste de la RSE. Les résultats de cette étude peuvent s'avérer importants à plusieurs égards. D'abord, ils améliorent l'état des connaissances sur le sujet. Ensuite, ils permettront d'identifier les difficultés rencontrées par les membres d'une coalition qui cherche à



émerger comme un lieu propre à la société civile de création de normes sociales et de dialogues sociaux dans le domaine de la RSE. Dans le cadre de la présente étude, vous êtes invité(e) à m'accorder une entrevue d'une durée d'environ 90 minutes qui sera enregistrée. L'entrevue portera principalement sur les thèmes suivants : la RSE et son imputabilité, les relations entre les membres syndicats – O.N.G au sein d'une coalition, les stratégies d'action d'une coalition

**Respect des principes éthiques :**

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire Mme Corinne Gendron, professeure titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et M. Christian Lévesque, professeur titulaire à HEC Montréal et moi-même, ont signé un engagement de confidentialité. L'appareil contenant l'enregistrement et sa transcription seront conservés dans un lieu sécuritaire. Pour l'ensemble des documents produits à la suite de cette étude, nous pourrions reprendre certains de vos propos sans toutefois citer votre nom. Par contre, le nom de votre organisation pourra être cité. Il est donc possible qu'un intervenant externe à l'étude puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Nous estimons cependant que, compte tenu de la nature des informations demandées, cette possibilité d'identification ultérieure ne devrait pas vous causer préjudice. Cela ne devrait pas non plus vous profiter directement.

**Signature du participant :**

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à une entrevue dirigée par Emmanuelle Champion.

Je sais que je peux refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si j'en décide ainsi. Il est aussi entendu que je peux demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui annulera mon consentement et interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie jusque-là.

Prénom et nom du participant à l'entrevue :

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

\_\_\_\_\_

## ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE

### **Titre de la recherche:**

Une coalition ONG – syndicats dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : étude de cas sur un lieu de création de normes et de dialogues sociaux

### **Identification des membres de l'équipe de recherche :**

Emmanuelle Champion, doctorante en administration au programme conjoint,  
UQAM

Corinne Gendron, professeure titulaire, UQAM

Christian Lévesque, professeur titulaire, HEC Montréal

### **Conditions de l'engagement :**

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement à :

A. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant(e)s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;

B. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant(e)s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;

C. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues à moins qu'elles soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de l'UQAM.

D. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un(e) participant(e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies

E. Prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participant(e)s et en empêcher l'identification accidentelle, tant lors du traitement et de l'analyse des données que lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Prénom et nom des membres de l'équipe Signature Date (jj/mm/aaaa)

Emmanuelle Champion	
Corinne Gendron	
Christian Lévesque	

## BIBLIOGRAPHIE

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2008. « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative ». *Management International*; vol. 12, no. 2, p. 65-80.

Aglietta, Michel. 1999. « Les transformations du capitalisme contemporain ». In *Capitalisme et Socialisme en perspective*, sous la dir. de Bernard Chavance, Éric Magnin, Ramine Motamed-Nejad, Jacques Sapir, p. 275-292. Paris : La Découverte.

Aglietta, Michel. 1976. *Régulation et crises du capitalisme*. Paris : Calmann-Lévy, 256 p.

Allard, Marie C. et Marie Hanquez. 2010. « ISO 26000 : des lignes directrices internationales en responsabilité sociétale » 8 mars 2010, Gaïa Presse. En ligne : <http://gaiapresse.ca/analyses/iso-26000-des-lignes-directrices-internationales-relatives-ala-responsabilite-societale-149.html>

Anderson, Sarah et John Cavanagh. 2000. *Top 200: The rise of corporate global power*. Institute for Policy Studies, Washington, DC., 13 p. <http://www.ips-dc.org/reports/top200text.htm> (Consulté le 25 janvier 2011).

Amengual, Matthew et William Milberg. 2008. *Développement économique et conditions de travail dans les zones franches d'exportation : un examen des tendances*, Bureau international du Travail – Genève: BIT, 82 p.

Anner, Mark. 2013. « Workers'Power in Global Value Chains : Fighting Sweatshop, Practices at Russel , Nike and Knights Apparel ». Chap. in *Transnational Trade Unionism: Building Union Power* sous la dir. de Peter Fairbrother, Christian Lévesques et Marc-Antonin Hennebert, p. 23-41. New York/Abingdon (UK) : Routledge.

Anner, Mark. 2007. « The Paradox of Labour Transnationalism : Trade Union Campaigns for Labour Standards in International Institutions ». In *The Future of Organised Labour: Global Perspectives*, Craig Phelan (dir.), p. 63-90. Oxford, Peter Lang.

Armbruster-Sandoval, Ralph. 2005. « Workers of the World Unite ? The Contemporary Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice in the Americas ». *Work and Occupations*, vol. 32, no. 4, p. 464-485.



Audet, René. 2013. « Certifications : la construction d'un cadre réglementaire hybride », dans Gendron C. et B. Girard (dir), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. L'école de Montréal, Paris : Armand Colin/Recherches.

Audet François. 2013. Entrevue avec Radio-Canada. « ACDI : vers une aide internationale qui favorise les inégalités ». <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/International/2013/03/25/007-acdi-inegalites-occah.shtml> (Consulté le 7 avril 2015)

Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). 2006. « La coopération internationale canadienne depuis 1985 : Tendances et perspectives ». Montréal : AQOCI, 44 p.

Avetisyan Emma et Michel Ferrary. 2013. « Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States ». *Journal of Business Ethics*, vol. 115, no 1, p. 115-133.

Bakan, Joel. 2004. *La corporation : la soif pathologique de profit et de pouvoir*. Québec : Transcontinental, 217 p.

Baker, Jim. 2003. « La responsabilité sociale de l'entreprise ». *L'économie Politique*, no 18, p. 105-112.

Barroux, Rémi. (2006, 30 novembre). Entrevue avec Guy Ryder : La division du travail doit être socialement acceptable, dans *Le Monde* [http://www.lemonde.fr/international/article/2006/11/03/guy-ryder-secretaire-general-de-la-csi-la-division-du-travail-doit-etre-socialement-acceptable\\_830459\\_3210.html](http://www.lemonde.fr/international/article/2006/11/03/guy-ryder-secretaire-general-de-la-csi-la-division-du-travail-doit-etre-socialement-acceptable_830459_3210.html) (Consulté le 25 juillet 2012).

Bartley, Tim. 2007. « Institutional Emergence in the Era of Globalization : The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions ». *American Journal of Sociology*, vol. 113, no 2, p. 297-351.

Bâtirente. 2006a. *Investissement responsable : des actions à long terme*. 6 p.

Bâtirente. 2006b. *Rapport annuel et rapport global 2006*. 66 p.

Battilana, Julie, Bernard Leca et Eva Boxenbaum. 2009. « 2 How Actors Change Institutions : Towards A Theory of Institutional Entrepreneurship ». *The Academy of Management Annals*, vol. 3, no 1, p. 65-107.

Beaud, Michel. 2000. *Histoire du capitalisme de 1500 à 2000*. Paris : Éditions Le Point, 444p.

Beaudet, Pierre. 2013. « La fin de l'ACDI prévue et prévisible ». *Le Devoir*, 23 mars 2013. <http://www.ledevoir.com/politique/canada/373964/la-fin-de-l-acdi-prevue-et-previsible> (Consulté le 7 avril 2015).

Beauregard, Raphaëlle. 2007. « L'évolution de l'orientation de l'ACDI : concertation et sécurité », Montréal : Chaire C.A. poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide au développement, 39 p.

Beck, Ulrich. 2003. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris : Éditions Flammarion, 561 p.

Beck, Ulrich. 1986. *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Alto Aubier, 521p.

Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Gregor Murray. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions ». In *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ? sous la dir. de Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Pierre-André Lapointe*, p. 13-61. Québec : Publication de l'Université Laval (PUL).

Bellemare, Guy, Anne-Renée Gravel, Louise Briand et Alain Vallée. 2004. « Le syndicalisme de transformation sociale (*social movement unionism*). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme ? Le cas des services de garde ». Collection Études théoriques, no ET0419, *CRISES*, 25 p.

Bendell, Jem. 2004. « Barricades and Boardrooms. A Contemporary History of the Accountability Movement ». Paper no 13, Genève : United Nations Research Institute for Social Development, 72 p.

Benford Robert D. et Snow David A. 2012. « Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan ». *Politix*, vol. 3, no 99, p. 217-255.

Berger, Peter L. et Thomas Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, N.Y. : Doubleday, 219 p.

Berger, Suzanne. 2006. *Made in Monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris : Éditions du Seuil, 356 p.

Berle, Adolphe R. et Gardiner C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, New York: The MacMillan Company, 396 p.

Berne Declaration. 2007. « NGOs criticize “Blue Washing” by the Global Compact ». <http://www.evb.ch/en/p25012946.html> (consulté le 13 août 2012).

Boidin Bruno, Nicolas Postel et Sandrine Rousseau (dir. publ.). 2009. *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*. Villeneuve d'Asq (France) : Presses Universitaires du Septentrion, 199 p.

Boidin, Bruno. 2009. « La RSE est-elle réductible aux « parties prenantes » ? Réflexions sur « l'entreprise responsable et les pays pauvres ». Chap. In *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, sous la dir. de Boidin Bruno, Nicolas Postel et Sandrine Rousseau, p. 25-40. Villeneuve d'Asq (France) : Presses Universitaires du Septentrion.

Bourque, Reynald. 2008a. « L'action syndicale internationale et transnationale dans le contexte de mondialisation économique ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, 2008, p. 37-51.

Bourque, Reynald. 2008b. « Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises ». *Revue de l'IRES*, vol 27, no 2, p. 23-53.

Brofenbrenner, Kate (ed.). 2007. *Global unions : challenging transnational capital through cross-border campaigns*, Ithaca et Londres : Cornell University Press, 261 p.

Boulanger, Suzie 2003 « La réforme de la politique d'aide canadienne de 1995 : implications pour les organisations de coopération internationale », mémoire présenté comme exigence partielle de maîtrise, Sciences politiques, UQÀM, Montréal.

Boxenbaum, Eva. 2006. « Corporate social responsibility as institutional hybrids ». *Journal of Business Strategies*, vol. 23 no 1, p.45-63.

Boyer, Robert. 1986. *Théorie de la régulation. Une analyse critique*. Paris: La Découverte, 142 p.

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). 2012. « L'approche BNQ 21000 : Piloter le développement durable d'une organisation ». <http://www.bnq21000.qc.ca/> (Consulté le 15 juin 2013)



Caire, Guy. 2000. « Syndicalisme ouvrier et mondialisation ». In *Le syndicalisme dans la mondialisation* sous la dir. d'Annie Fouquet, Udo Rehfeldt et Serge Le Roux, p. 21-30. Paris : Les Éditions de l'atelier.

Campbell, Bonnie (dir.). 2010. *Ressources minières en Afrique : quelle réglementation pour quel développement ?*, Copublication Québec : PUQ, Ottawa : CRDI et Uppsala : Nordic Africa Institute. 255p.

Campbell, Bonnie et Pascale Hatcher. 2004 « Existe-t-il encore une place pour la coopération bilatérale ? Réflexions à partir de l'expérience canadienne », *Revue Tiers Monde*, no 179, p. 667-689

Campbell, John L. 2007. « Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways ? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review*, vol. 32, no 3, p. 946-967.

Campbell, John. L. 2006. « Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility ». *American Behavioral Scientist*, vol. 49, no 7, p. 925-938.

Campbell John L. 2005. « Where Do We Stand ? Common Mechanisms in Organizations and Social Movements Research ». Chap. in *Social Movements and Organizational Theory* sous la dir. de Gerald F. Davis, Doug McAdam, William Richard, Scott Mayer et Nathan Zald, p. 41-68.

Campbell, John L. 2004. *Institutional Change and Globalization*, Oxfordshire (UK) : Princeton university Press, 247 p.

Capron, Michel. 2009. « Une responsabilité sociale de l'entreprise : entre l'Un et le Multiple ». In *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, sous la dir. de Boidin Bruno, Nicolas Postel et Sandrine Rousseau, p. 87-97. Villeneuve d'Asq (France) : Presses Universitaires du Septentrion.

Capron, Michel. 2006. « Des pratiques autonomes des entreprises aux systèmes de régulation à multiples parties prenantes », *Entreprises et Histoire*, n° 45, 2006, Angers : Éditions Eska, p. 142-156

Capron, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux et stratégies*, Paris : La Découverte, 256 p.

Caron, Marie-Andrée et Corinne Gendron, 2007. Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la *Global Reporting*

*Initiative : compte rendu des travaux. Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – Collection recherche, No 03-2007.*

Cashore, Benjamin. 2002. « Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance : How Non-State Market-Driven (RMNÉ) Governance Systems Gain Rule-Making Authority ». *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. Vol 15, No 4, p. 503-529

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2009. « Comprendre les délocalisations d'emplois... pour mieux agir ». Montréal : CISO, 20 p.

Champion, Emmanuelle. 2007. « Le Forum syndical de Nairobi : lancement de la campagne mondiale « Travail décent pour une vie décente ». *Bulletin Oeconomia Humana*, vol. 5, no 3, p. 25-27

Champion, Emmanuelle et Michel Capron. 2007. « Les rapprochements syndicats - ONG dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise : le cas français ». *Actes de colloque du 2<sup>e</sup> Congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable*, 27 et 28 septembre 2007, Montpellier, France.

Champion, Emmanuelle et Chantal Hervieux. 2007. « compte rendu de l'atelier « La régulation des entreprises transnationales canadiennes et étasuniennes sur le territoire africain ». *Oeconomia Humana*, vol. 5, n. 3, 13-19.

Champion Emmanuelle, Gendron Corinne, Alain Lapointe. 2004. « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique ». Colloque sur *La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification*. GREFIGE, Université Nancy 2, 17 - 18 mars 2005, Nancy, France.

Chauveau, Alain et Jean-Jacques Rosé. 2006. *L'entreprise responsable*. Paris : Éditions d'organisation, 392 p.

Chaykowski Richard P. et Anthony Gilles. 1998. « La mondialisation, le travail et les relations industrielles ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 53, no 1, p. 13-23

Chemin Carine et Corinne Vercher. 2011. « The Challenge of Activist Coalition Governance : Accommodating Diversity to Create Institutions – An approach Via the Inter-relationships Between Action, Project and Instrument ». *Volontas*, no 22, p. 682-705.

Centre international de solidarité ouvrière (CISO). 2009. *Comprendre la délocalisation des emplois ... pour mieux agir*. 20 p.

Coiquaud, Urwana et Lucie Morissette. « Penser le renouveau syndical par la sphère financière ». *Relations Industrielles/Industrial Relation*, vol. 65, no 2, p. 196-214.

Collombat, Thomas. 2009. « Le débat sur l'eurocentrisme des organisations syndicales internationales : une perspective des Amériques ». *Politique européenne*, no 27, p. 177-200.

Comité permanent des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada (CPAECI). 2005. *L'exploitation minière dans les pays en développement – La responsabilité sociale des entreprises*. Chambre des communes du Canada, 38<sup>e</sup> législature, 1<sup>e</sup> session.  
<http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=1961949&Language=F&Mode=1&Parl=38&Ses=1> (Consulté le 15 août 2012).

Compa, Lance. 2004. « Trade Unions, NGOs and Corporate Codes of Conduct ». *Development in Practice*, vol.14, nos. 1 & 2 (Février), p. 210-215.

Confédération européenne des syndicats (CES). 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise », publiée le 23 mars 2007 et consulté le 25 mars 2013 au <http://www.etuc.org/a/494>

Confédération internationale des syndicats libres (CISL). 2004. *A Trade Union Guide to Globalization*. Bruxelles : CISL, 170 p.

Confédération syndicale internationale (CSI). 2012. « Cadre des Nations unies « Protéger, respecter et réparer » : cadre pour les entreprises et les droits de l'homme et Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme », 5 p. Disponible au [http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-04-21\\_ruggie\\_briefing\\_note\\_mk\\_3\\_fr.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/12-04-21_ruggie_briefing_note_mk_3_fr.pdf) (consulté le 15 août 2012).

Confédération syndicale internationale (CSI). 2010. « La CSI soutient la nouvelle norme internationale sur la responsabilité sociale ». 21 septembre 2010, disponible au <http://www.ituc-csi.org/la-csi-soutient-la-nouvelle-norme.html?lang=fr> (consulté le 15 mars 2013)

Confédération internationale des syndicats (CSI). 2009. « Rapport annuel des violations des droits syndicaux ». Consulté le 12 février 2012 à l'adresse <http://survey09.ituc-csi.org/survey.php?IDContinent=0&Lang=FR>



Confédération internationale des syndicats (CSI). 2007. « Déclaration sur l'organisation internationale de normalisation », 12p. Consultée le 15 mai 2011 à l'adresse <http://www.ituc-csi.org/3eme-conseil-general-declaration.html?lang=fr>

Congrès du travail du Canada (CTC). 2012. « Mémoire présenté par le Congrès du travail du Canada au Comité permanent du commerce international, de la chambre des communes, sur l'Accord économique et commercial global (AECG) possible entre le Canada et l'Union européenne », 16 février 2012, 23 p. consulté au <http://www.congresdutravail.ca/salle-des-nouvelles/memoires/m-moire-pr-sent-par-le-congr-s-du-travail-du-canada-au-comit-permanent-> (le 2 mars 2013)

Conseil des droits de l'homme. 2011. « Rapport du Représentant spécial général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie - Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies », Nations unies, le 21 mars 2011, 33 p.

Conseil des droits de l'homme. 2008. « Promotion et protection de tous les droits de l'homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement », Nations unies, 25 avril 2008, 56 p.

Conseil des droits de l'homme. 2008. « Promotion et protection de tous les droits de l'homme civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement – Les notions de « sphère d'influence » et de « complicité » », Nations unies, 15 mai 2008, 22 p.

Contamin, Jean-Gabriel. 2010. « Cadrages et luttes de sens ». Chap. in *Penser les mouvements sociaux* sous la dir. d'Éric Agrikoliansky, Isabelle Sommier et Olivier Fillieule, p. 55-75. Paris : La Découverte « Recherches ».

Coumans, Catherine. 2010. « L'impunité des minières canadiennes à l'étranger ». *Relations*, mars 2010, no 739. Disponible à <http://cjf.qc.ca/fr/relations/article.php?ida=292> (consulté le 15 août 2012).

CRISES. 2000. *Un cas exemplaire de nouvelle gouvernance. Montréal : Le Fonds de solidarité de la FTQ*, 106 p.

Daugareilh, Isabelle. 2011. « L'architecture émergente de la RSE ». Conférence de clôture au colloque international *Les entreprises multinationales, les chaînes de valeur mondiales et la régulation sociale* (6-7 juin 2011) organisé par le Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) sous la direction de Christian Lévesque et Gregor Murray.

Daugareilh, Isabelle. 2007. « La dimension internationale de la responsabilité sociale des entreprises européennes : Observations sur une normativité à vocation transnationale ». In Moreau Marie-Ange et Francesco Francioni, *La dimension pluridisciplinaire de la responsabilité sociale d'entreprise*, Aix-Marseille : Éditions Presses Universitaire d'Aix-Marseille, p.275-307.

Daugareilh, Isabelle. 2006. « Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie? ». In *Les nouveaux enjeux de la négociation collective*, sous la dir. de Michèle Descolonges et Bernard Saincy, p. 116-129. Paris : La Découverte.

Déjean, Frédérique, Jean-Pascal Gond et Bernard Leca. 2004. « Measuring the unmeasured : An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry ». *Human Relations*, vol. 57, no 6, p. 741-764.

Delorme, François et Gaspard Lassonde. 1979. « Les effectifs syndicaux québécois ou quand les chiffres dansent... ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 34, no 2, p. 376-381.

Desbarat, Isabelle. 2010. « Vers un droit français de la RSE ? ». Séminaire à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD), 27 janvier 2010.

Deluzet, Marc. 2007. « L'intervention syndicale dans la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue de la CFDT*, mars-juin 2007, p. 52-58.

Démontrond-Robert, Philippe. 2004. « Développement soutenable et privatisation des droits sociaux ». *Management & Avenir*, vol. 1, no. 1, p. 97-115.

Descolonges, Michèle. 2013. « The Strike at Renault-Dacia : a Challenge for East-West Trade Union Cooperation ». Chap. in *Transnational Trade Unionism: Building Union Power* sous la dir. de Peter Fairbrother, Christian Lévesques et Marc-Antonin Hennebert, New -York/Abingdon (UK) : Routledge, p. 81-99.

Descolonges, Michèle. 2006. « Une histoire des accords-cadres internationaux ». In Bernard Saincy et Michèle Descolonge. (dir.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, p. 70-90.

DiMaggio, Paul. J. 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory ». In *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, sous la dir. De Lynne G. Zucker, p. 3-21, Cambridge (Massachusetts) : Ballinger.

DiMaggio, Paul. J. et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

Dufour, Christian et Adelheid Hege. 2002. *L'Europe syndicale au quotidien : la représentation des salariés en France, Allemagne, Grande Bretagne et Italie*. Bruxelles : P.I.E-Peter Lang, 256 p.

Dufour-Poirier, Mélanie. 2011. « Construction d'une coalition syndicale internationale : analyse d'une perspective Nord-Sud ». Thèse de doctorat, HEC-Montréal, 520 p.

Drouin, Renée-Claude et Isabelle Duplessis. 2009. « La régulation internationale du travail de 1998 à 2008 : un cadre Eldorado normatif ou un désert interprétatif ? », *Lex Electronica*, vol. 14, no 12, 28 p.

Dumas, Martin. 2010. « On Limitations to The Transformative Power of Consumocratic Law : The Paradigmatic Case of Consumocratic Law ». Thèse de doctorat, London School of Economics, 236 p.

Drew, Kristine. 2012. « Atelier de formation de la FIOM. Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans le contexte international ». Trade unions advisory committee to the Organisation for economic cooperation and development (TUAC), 20 p. [http://www.tuac.org/fr/public/e-docs/00/00/0A/5F/document\\_doc.phtml](http://www.tuac.org/fr/public/e-docs/00/00/0A/5F/document_doc.phtml) (Consulté le 15 septembre 2012).

Egels-Zandén Niklas et Peter Hyllman. 2006. « Exploring the Effects of Union-NGO Relationships on Corporate Responsibility : The Case of the Swedish Clean Clothes Campaign ». *Journal of Business Ethics*, no 64, p. 303-316.

Fantasia, Rick et Kim Voss. 2003. *Des syndicats domestiqués : répression patronale et résistance syndicale aux États-unis*. Paris : Éditions Raisons d'agir, 174 p.

Favreau, Louis. 2012. « De la théologie de la libération à la théologie de la prospérité ». [http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/spip.php?page=forum&id\\_article=70&id\\_forum=159](http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/spip.php?page=forum&id_article=70&id_forum=159) (consulté le 7 avril 2015)

Favreau, Louis. 2011. « La coopération va de mal en pis ». <http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/spip.php?article59> (Consulté le 7 avril 2015)



Fligstein, Neil et Doug McAdam. 2012. *A Theory of Fields*. New York: Oxford Publishing University, p. 232.

Fligstein, Neil. 2001. « Social Skill and The Theory of Fields ». *Sociological Theory*, vol. 19, no 2, p. 105-125.

Fligstein, Neil. 1997. « Social Skill and Institutional Theory ». *American Behavioural Scientist*, vol. 40, no 4, p. 397-405.

Francoeur, Louis-Gilles. 2010. « Le record des conflits revient aux minières canadiennes », *Le Devoir*, 20 octobre 2010. <http://www.mondialisation.ca/le-record-des-conflits-revient-aux-mini-res-canadiennes/21528>

Freeman, Edwards R. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman, 276p.

Frege, Carola et John Kelly. 2004. *Varities of Unionism : Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford : Oxford University, 215 p.

Gagnon, Georgette, Audrey Macklin et Penelope Simons. 2003. *Deconstructing Engagement*. Research Paper, no 04-07, Faculty of Law, University of Toronto, 169 p.

Gallin, Dan. 2001. « Trade Unions and NGOs : A Necessary Partnership for Social Development ». *Trade Associations*, no 1, p. 17-36.

Ganz, Marshall. 2000. « Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966 ». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, no 4, p. 1003-62.

Garud, Raghu, Sanjay Jain et Arun Kumaraswamy. 2002. « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java ». *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, p. 196-214

Gendron, Corinne. 2014. « L'entreprise citoyenne comme utopie économique : vers une redéfinition de la démocratie ? », *Lien social et Politiques*, n° 72, p. 57-74.

Gendron, Corinne. 2013. « Les initiatives et les dispositifs de responsabilité sociale menacent-ils le droit international : réflexions à partir d'ISO 26000 en matière de droit du travail », dans Brunelle D. 2013. *Travail et commerce : clauses sociales*,

*accords-cadres internationaux et responsabilité sociale des entreprises*, Montréal, Éditions de l'Institut d'études internationales de Montréal (IEIM).

Gendron, Corinne et Bernard Girard (dir.publ.). 2013. *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'École de Montréal*, Paris : Armand Colin, 429 p.

Gendron, Corinne. 2011. « L'entreprise comme vecteur du progrès social. Débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise (III) », *Revue du Mauss permanente*, 15 mars 2011 (en ligne) <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article784>

Gendron, Corinne. 2009. *L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ?*, Cahier de la Chaire -collection recherche, Montréal, ESG, UQAM, no 01-2009, 22 p.

Gendron, Corinne. 2006. « Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », *Revue Gestion*, HEC Montréal, vol 31, no 2, été 2006, p. 55-64.

Gendron, Corinne. 2005. « Mouvements sociaux ». In *Dictionnaire de l'autre économie*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, p. 395-402. Paris : Desclée de Brouwer.

Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, 73-100.

Gendron, Corinne et Gilles L. Bourque. 2003. « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique ». *L'économie politique*, no 18, p. 50-61.

Gendron Corinne. 2001. « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », Paris : *Revue Pour*, No 172, décembre 2001, p. 175-181.

Gendron Corinne. 2000. « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise ». Paris : *La Revue du MAUSS*, no 15, p. 320-325

Gereffi, Gary, John Humphrey et Timothy Sturgeon. 2005. « The governance of global value chains ». *Review of international policy economy*, vol. 12, no 1, p. 78-104.

Gereffi, Gary. 2001. « Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy : the evolution of global value chains in the internet era ». *IDS Bulletin*, vol. 32, no 3, p. 30-39.

Gereffi, Gary. 1994. « The organization of Buyer-Driven Commodity Chains : How US retailers shape overseas Production networks ». In *Commodity Chains and Global Capitalism* sous la dir. de Gary Gereffi et Miguel Korzeniewicz, p. 95-122. Westport : Praeger Publishers.

Goodpaster, Kenneth et John B. Matthews. 1982. « Can a Corporation Have a Conscience ». *Harvard Business Review*, no 60, p. 132-141.

Gond, Jean-Pascal. 2006. « Du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier ». Thèse de doctorat, Toulouse, Université de Toulouse I, 618 p.

Guay, Nathalie. 2010. « La négociation et l'application de la norme ISO 26 000 ». Communication au colloque international *Action syndicale sans frontières* (24 septembre 2010) organisé par le Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) sous la direction de Christian Lévesque et Marc-Antonin Hennebert.

Gunderson, Morley, Allen Ponak et Daphne G. Taras. 2004. *Union-Management Relations in Canada*, Newmarket (Ont.) : Pearson Education Canada, 576p.

Gresea. 2010. « Normes ONU : la version Ruggie », Fiche 7, mai 2010, 2p.

Greenwood, Royston, C. R. Hinings et Roy Suddaby. 2002. « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields ». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, p. 58-80.

Haiven, Larry, Christian Lévesque et Nicolas Roby. 2006. « Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n0 4, p. 567-588.

Heckscher, Charles C. 1988. *The New Unionism*. New York : Basic Books Inc. Publishers, 302p.

Heckscher, Charles et Françoise Carré. 2006. « Strength in networks : employment rights organizations and the problem of co-ordination ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no 4, p. 605-628.

Hennebert Marc-Antonin et Reynald Bourque. 2011. « Origines, enjeux et défis actuels de la Confédération syndicale internationale ». *Regards sur le travail*, vol. 7, no 2, 7 p.



Hennebert, Marc-Antonin. 2011. « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience ». *La revue de l'IRES*, no 61, 2009/2, p. 75-96.

Hennebert, Marc-Antonin. 2010. « Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, n° 2, 2010, p. 65-84.

Hennebert, Marc-Antonin. 2008. « De la transnationalisation de l'action syndicale au sein des entreprises transnationales : une analyse de « Réseau UNI@Quebecor World » ». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 650 p.

Hepple, Bob. 1999. « A Race to the Top? International Investment Guidelines and Corporate Codes of Conduct ». *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 20, p. 347-363

Hoffman, Andrew J. 2001. « A framework for analyzing institutional processes ». In *From Heresy to dogma, an institutional history of corporate environmentalism*, p. 24-43. Stanford, CA: Stanford University Press.

Huault, Isabelle. 2009. « Paul DiMaggio et Walter W. Powell : des organisations en quête de légitimité ». In *Les grands auteurs en management* sous la dir. de Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, p. 119-134. Cormelles-le-Royal (France) : Éditions Ems Management et Société.

Hyman, Richard. 2004. « An Emerging Agenda for Trade Unions? ». In *Labour and Globalisation : Results and Prospects*, sous la dir. de Ronaldo Munck, p. 19-33. Liverpool: Liverpool University Press.

Hyman, Richard. 1997. « Trade unions and interest representation in the context of globalization ». *Transfer*, vol. 3, no 3, p. 515-533.

Igalens, Jacques. 2013. « Corégulation, l'expérience européenne » in *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* sous la direction de C. Gendron et B. Girard Ed : Armand Colin pp.167-182

Inspection générale des affaires sociales. 2013. *RSE et dialogue social : mode d'emploi*, 21p. <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article327>

Iribarne, Philippe (de). 2002. «La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France». *Revue française de gestion*, vol. 28, no 140, p. 23-39.

- Jalette, Patrice. 2005. « Réponses syndicales à la sous-traitance ». *Just Labour*, vol. 6, no 7, p. 93-103.
- Jenkins, J. Craig. 1977. « Radical Transformation of Organizational Goals ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no 4, p. 568-586.
- Jobert, Annette. 2008. *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang S.A., 267 p.
- Justice, Dwight W., 2003. « Concept et phénomène de la responsabilité sociale des entreprises : défis et opportunités pour les syndicalistes ». *Éducation ouvrière*, no 130, p. 1-15.
- Justice, Dwight W., 2000. *The new codes of conduct and the social partners*, 1 janvier 2000, Clean Clothes Campaign. Consulté le 15 septembre 2012 à <http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification/426>
- Kolk, Ans et Rob van Tulder. 2005. « Setting new global rules? TNCs and codes of conduct ». *Transnational Corporations*, vol. 14, no. 3, p. 1-28.
- Kozinets Robert V. et Jay M. Handelman. 2004. «Adversaries of Consumption : Consumer Movements, Activism, and Ideology ». *Journal of Consumer Research*, vol. 31, p. 691-704.
- Kraatz, Matthew S. et Emily S. Block. 2008. « Organizational Implications of Institutional Pluralism ». In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* sous la dir. de Greenwood Royston, Christine Oliver, Krestin Sahlin et Roy Suddaby, p. 243-275. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC. : Sage Publications.
- Kristensen, Peer Hull et Glenn Morgan. 2012. « From Institutional Change to Experimentalist Institution ». *Industrial Relations*, vol. 51, no. S1, p. 413-437.
- La Tribune. 2011. « Sodexo et le syndicat américain SEIU mettent fin à des années de conflit ». *La Tribune.fr*, 19 septembre 2011, 1 p.
- Labbé, Dominique et Stéphane Courtois. 2001. *Regards sur la crise du syndicalisme*. Paris : L'Harmattan, 221 p.
- Landis Weaver, Rosanna. 2003. « IRRC Corporate Governance Service 2003 Background Report – Labor Shareholder Activism in 2002 and 2003 ». IRRC, 35 p.

Langley, Ann. 1999. « Strategies for Theorizing form Process Data ». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

LARIC (Labour Rights in China). 1999. « No illusions; Against the global cosmetic SA 8000 ». *China Labour Bulletin*, Asia Monitor Resource Center, p. 1-14.

Larocque, Sylvain. 2008. « Le Fonds FTQ fait des émules ». *Le Devoir*, 4 avril 2008, p. A7.

Laslett, Michael. 2010. « Information sur Sodexo ». [Message sur un Forum privé de discussions], émis le 17 mars 2010.

Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby. 2006. « Institutions and Institutional Work ». In *Handbook of Organization Studies* sous la dir. de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord, p. 215-254. London (UK) : Sage.

Lawrence, Thomas B., Cynthia Hardy et Nelson Philipps. 2002. « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions ». *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 281-290.

Leborgne Danielle et Lipietz, Alain. 1992. « L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes ». *Problèmes économiques*, no 2.260, 29 janvier, p. 13-24.

Le Queux, Stéphane. 2005. « New Protest Movements and the Revival of Labour Politics – A Critical Examination ». *Transfer*, vol. 4, no 5, p. 569-588.

Lévesque, Christian. 2003. « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no 1, 2003, p. 60-84.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes pour renouveler l'action syndicale ». *La Revue de l'IREs*, no 65, 2010/2, p. 41-65.

Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie : clés de lecture pour un renouveau ». *Revue de l'IREs*, no 41, vol. 1, 28 p.

Lillie, Nathan et Miguel Martínez Lucio. (2004). « International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches ». In *Varieties of Unionism : Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, sous la dir. de Carola Frege et John Kelly, p. 159-180. Oxford-New York: Oxford University Press.



Lipietz, Alain. 1989. *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris, Éditions La Découverte, 155 p.

Lipietz, Alain. 1987. « La régulation: les mots et les choses. A propos de la théorie de la régulation: une approche critique ». *Revue Économique*, vol. 38, no 5, p. 1049-1059.

L'Observatoire de l'OCDE. 2011. « Multinationales : des principes meilleurs pour une meilleure vie », disponible au <http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/2911/Multinationales : des principes meilleurs pour une vie meilleure.html> (consulté le 15 mars 2013)

Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2004. « Corporate social responsibility education in Europe ». *Journal of Business Ethics*, vol. 54, p. 323– 337.

McAdam, Doug et W. Richard Scott. 2005. « Organizations and Movements ». ». Chap. in *Social Movements and Organizational Theory* sous la dir. de Gerald F. Davis, Doug McAdam, William Richard, Scott Mayer et Nathan Zald, p. 4-41.

March, James G. et Johan P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*, New York : Free Press/Mcmillan, 227p.

Maurel, Olivier. 2008. « Vers un système de régulation hybride de la responsabilité des entreprises : l'articulation entre la RSE et la responsabilité des entreprises en matière des droits de l'homme (REDH) », 18 p. consulté le 25 juin 2012 à la page : [http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe\\_3\\_maurel.pdf](http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_3_maurel.pdf)

McKay, John. 2009. « Projet de Loi C-300. Loi sur la responsabilisation des sociétés à l'égard de leurs activités minières, pétrolières ou gazières dans les pays en développement », Chambre des communes du Canada, 1<sup>e</sup> lecture le 9 février 2009, 10 p.

Meloche, François. 2007. Allocution prononcée aux Tables rondes du Gouvernance globale du travail (GGT) Thème 2 – Socialisation de l'entreprise ou privatisation des normes du travail ?, le 29 mars 2007, Université du Québec à Montréal.

Meyer David. S. et Nancy Whittier. 1994. « Social Movement Spillover ». *Social Problems*, vol. 41, no 2, p. 277-298.

Millette, Lise. 2012. « Rio Tinto Alcan : injonction de l'employeur obtenue : les syndicats sont limités ». *Le Devoir*, 3 janvier 2012

<http://www.ledevoir.com/economie/emploi/339465/rio-tinto-alcan-injonction-de-l-employeur-obtenue-les-syndiques-sont-limites> (consulté le 04 mars 2012)

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, 338 p.

Mining Watching Canada. 2007. « Lancement d'un rapport novateur sur les sociétés minières, pétrolières et gazières ». <http://www.miningwatch.ca/fr/lancement-d-un-rapport-novateur-sur-les-soci-t-s-mini-res-p-troli-res-et-gazi-res> (Consulté le 14 août 2012).

Ministère du travail du Québec. 2010. *La présence syndicale au Québec en 2009*. Québec : Direction de l'information sur le travail, 30 p.

Micheletti, Michele. 2003. Global (Sub)Political Representation : The Clean Clothes Campaign and No Sweat Movement, document de travail pour le ECPR Joint Sessions, Atelier no 14 «Political Representation», Edinburgh.

Missive de gestion attentive. 2010. « Une rencontre avec Michel Capron et Thierry Dedieu ». no 43, novembre 2010, 4-9 p.

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie – Direction des relations économique extérieures (MINEFI – DREE). 2002. « Les zones franches d'exportation ». Paris : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 19p.

Moreau, Marie-Ange. 2006. « L'évolution de l'intégration sociale européenne face à la mondialisation : quelques pistes de réflexions au regard des évolutions récentes », Allocation au Séminaire international organisé par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), *La part sociale de l'intégration régionale : la régulation du travail en question*, 29-30 septembre 2006, Faculté de droit, Université McGill.

Morgan, Munck, Ronaldo. 2002. *Globalization and Labour: The new 'Great Transformation'*. Londres/New York : Zed Books, 216 p.

Munck, Ronaldo. 2010. « Globalization and the Labor Movement : Challenges and Responses ». *Global Labour Journal*, vol. 1, no 2, p. 218-232.

Murray, Gregor, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Pierre-André Lapointe (dir.). 2004. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*. Laval (Québ.) : Les Presses de l'Université Laval, 261 p.

Murray, Gregor, Christian Lévesque et Guylaine Vallée. 2000. « The re-regulation of labour in a global context : conceptual vignettes ». *Journal of industrial relations*, vol. 42, p. 234-256.

Musca, Geneviève. 2006. « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés ». *M@n@gement*, vol. 9, no 3, p. 153-176.

Najlaoui Haykel, Emmanuelle Champion, Sophie Lévesque et Corinne Gendron. 2010. « Aux confluent des discours sur la RSE au Canada ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, no 38 vol.16, p. 99-117

Navarro-Flores, Olga. 2009. « Les relations de partenariats Nord-Sud : paradoxe au compromis. Une analyse institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 459 p.

Noiseux, Yanick. 2004. « Introduction aux théories des mouvements sociaux : cartographie des approches théoriques : guide de lecture ». Groupe de recherche sur l'intégration continentale, 26 p.

Offe, Claus. 2000. « Civil Society and Social Order: Demarcating and Combining Market, State and Community ». *European Journal of Sociology*, vol. XLI, no 1, p. 71-94.

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). 2000. *Inventaire des codes de conduite des entreprises*, Groupe de travail du Comité des échanges, OCDE, TD/TC/WP(98)74/FINAL, 13 octobre 2000, 121 pages.

O'Connor, Marleen. 2005. « Labor's Role in the American Corporate Governance Structure ». *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 22, p. 97-134.

O'Rourke, Dara. 2006. « Multi-Stakeholder Regulation : Privatizing or Socializing Global Labor Standards ». *World Development*, vol. 34, no 5, p. 899-918.

O'Rourke, Dara. 2005. « Market Movements : Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption ». *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, no 1-2 (printemps 2005), p. 115-128.

O'Rourke, Dara. 2003. « Outsourcing Regulation : Analyzing Nongovernmental System of Labor Standards and Monitoring ». *The Policy Studies Journal*, vol. 31, no 1, p. 1-31.



Organisation internationale des employeurs (OIE). 2012. « Guiding Principles on Business and Human Rights : Employers' Guide ». Février 2012, 17p. Disponible : <http://lempnet.ilo.org/en/hidden-folder/ioe-guide-on-un-guiding-principles-human-rights> (Consulté le 10 août 2012)

Organisation internationale du travail (OIT). 2012. « Outil d'orientation sur le Cadre de référence « protéger, réparer et respecter », <http://www.ilo.org/ipec/projects/global/protect-respect-remedy/lang--fr/index.htm> (consulté le 10 août 2012).

Papadakis, Konstantinos (dir.). 2011. *Practices and Outcomes of an Emerging Global Industrial Relations Framework*, Genève : International Labour Organization/Palgrave/Mcmillan, 327p.

Palpacuer, Florence. 2008. « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ? ». *Revue de la régulation*, no 2, p. 1-16

Pasquero, Jean. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion : un regard historique ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon, p. 80-111. Sainte Foy, QC : Presse de l'Université du Québec.

Pettigrew, Andrew, M., Richard W. Woodman et Kim S. Cameron. 2001. « Studying organizational change and development: challenges for future research ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 697-713.

Pettigrew, Andrew. M. 1990. « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice ». *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.

Pettigrew, Andrew. M. 1985. *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford : Blackwell, 542 p.

Philipps, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. « Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Field ». *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 1, 23-43 p.

Pialot, Dominique. 2012. « Le bilan de Rio +20 vu par l'entreprise ». *La Tribune*, 25 juin 2012, 1p.

Piore, Michael J. et Charles F. Sabel. 1989. *Les chemins de la prospérité*. Paris : Hachette, 441 p.

Powell, W.Walter. 1990. « Neither market nor hierarchy: networks forms of organization », *Research in organizational behavior*, vol 12, p. 295-336.

Preuss, Lutz. 2008. « A reluctant stakeholder ? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions », *Business Ethics : A European Review*, no 2, vol. 17, p. 149-160.

Preuss, Lutz, Axel Haunschild, et Dirk Matten. 2006. « Trade unions and CSR : a European research agenda », *Journal of Public Affairs*, no 6, p. 256-268.

Présidence française de l'Union européenne. 2008. « Compte rendu de la conférence de la Présidence de l'UE « Accords transnationaux d'entreprise. Dialogue, droits, anticipation des restructurations, acteurs : une nouvelle perspective », Lyon, 13 et 14 novembre 2008, 50 p. <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ATNE-actesFR.pdf> (Consulté le 31 juillet 2012).

Rao, Hayagreeva, Calvin Morrill et Mayer N. Zald. 2000. « Power Plays : How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms ». *Research in Organizational Behaviour*, vol. 22, p. 237-281.

Radio-Canada. 2010a. « Des compagnies minières montrées du doigt ». 19 octobre 2010 <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2010/10/19/010-mines-canada-violations.shtml> (consulté le 10 août 2012).

Radio-Canada. 2010a. « Le projet de loi C-300 défait par 6 voix », 27 octobre 2010 [http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2010/10/27/001-mini%C3%A8re\\_responsabilite.shtml](http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2010/10/27/001-mini%C3%A8re_responsabilite.shtml) (consulté le 10 août 2012).

Ramboarisata, Lovasoa. 2009. « Analyse institutionnelle de la stratégie de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 332 p.

Réseau Canadien sur la reddition de comptes des entreprises (RCRCE). 2012. « Le RCRCE constate que peu de progrès a été réalisé pour mettre en œuvre les recommandations des Tables nationales sur la Responsabilité sociale des entreprises », <http://cnca-rcrce.ca/le-rcrce-constate-que-peu-de-progres-a-ete-realise-pour-mettre-en-oeuvre-les-recommandations-des-tables-nationales-sur-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/?lang=fr> (Consulté le 14 août 2012).

Reiss, Jeremy. 2005. « Social movement unionism and progressive public policy in New York City ». *Just Labour*, vol. 5 (winter 2005), p. 36-48.

Reverchon, Antoine (2010, 21 septembre). Entrevue avec Michel Capron : cette norme peut créer une dynamique si les acteurs s'en emparent, dans *Le Monde*, Disponible au <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/interview%20Capron%20Le%20Monde%201%20sept%202010.pdf> (Consulté le 25 novembre 2011).

Revillard, Anne. 2003. « La sociologie des mouvements sociaux : structures de mobilisation, opportunités politiques et processus de cadrage », *Melissa*, Disponible : [http://www.melissa.ens-cachan.fr/article.php3?id\\_article=502](http://www.melissa.ens-cachan.fr/article.php3?id_article=502) (consulté le 02 septembre 2013)

Robinson, Ian. 2000. « Neoliberal Restructuring and U.S. Unions: Towards Social Movement Unionism ». *Critical Sociology*, no 26, vol 1&2, p. 109-130.

Rouleau, Linda. 2010. *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et d'avant-garde*, Québec (Québ.) : Presses Universitaires du Québec, 263 p.

Riisgaard, Lone. 2005. « International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? », *Industrial relations*, vol. 44, no. 4, p. 707-737.

Sagafi-nejab Tagi et John Dunning. 2008. *The UN and the transnational corporations*. Bloomington : Indiana University Press, 259 p.

Salmon, Anne. 2002. *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*. Paris : Éditions CNRS, 203 p.

Sassen, Saskia. 2007. « L'émergence d'une multiplication d'assemblages de territoire, d'autorité, et de droits ». In *Les sciences sociales en mutation*, sous la dir. de Michel Wieviorka, p. 205-221. Auxerre : Éditions Sciences humaines.

Saincy, Bernard. 2006. « Mutation et renouvellement des pratiques sociales ». In *Les nouveaux enjeux de la négociation collective*, sous la dir. de Michèle Descolonges et Bernard Saincy, p. 36-49. Paris : La Découverte.

Saincy, Bernard. 2004. « La RSE : un terrain d'intervention pour les organisations syndicales ». Entrevue pour la revue *Regards* (mai 2004), 3 p. consultée le 31 mai 2011 à l'adresse <http://docsite.cgt.fr/1112091022.pdf>

Sauviat, Catherine. 2001. « Syndicats et marchés financiers : bilan et limites des stratégies nord-américaines. Quelle valeur d'exemple pour les syndicats en Europe ». *Revue de l'IRES*, no 36, 2001/2, p. 1-33.



Scott, Richard W. 1995. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, 178 p.

Seignour, Amélie et Corinne Vercher. 2011. « Les Accords cadres internationaux faces au challenge de la régulation sociale des chaînes globales de valeurs », *Revue de l'organisation responsable*, no 1, vol. 6, p. 38-54.

Séguin, Natacha. 2006. « Le contenu des accords-cadres internationaux ». In *Les nouveaux enjeux de la négociation collective*, sous la dir. de Michèle Descolonges et Bernard Saincy, p. 53-69. Paris : La Découverte.

Schömann, Isabelle. 2012. « ISO 26000 : le nouveau visage de la responsabilité sociale des entreprises ? », ETUI Policy Brief, Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe, no 1/2012, 6 p.

Schömann, Isabelle. 2005 « Vers une dimension européenne de la RSE », *Alternatives Économiques Poches*, no 020, septembre 2005, 2p.

Silverman, Victor. 2006. « Green unions in a grey world ». *Organization & Environment*, vol. 19, no. 2, June 2006, p. 199-213.

Slimane, Karim Ben et Bernard Leca. 2010. « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives ». *Management & Avenir*, vol. 7, no 37, p. 53-69.

Snow, David A., E. Burke Rochford, Steven K. Worden et Robert D. Benford. 1986. « Frame Alignment Processes, Micromobilization and Movement Participation ». *American Sociological Review*, vol 51, no 4, p. 464-481.

Snell, Darry et Peter Fairbrother. 2010. « Les syndicats, acteurs de l'environnement ». *La Revue de l'IRES*, no 65, 2010/2, p. 54-172.

Sobczak, André. 2004. « La responsabilité sociale de l'entreprise : Menace ou opportunité pour le droit du travail ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, 2004, p. 26-51.

Sobczak, André. 2011 « La responsabilité globale, moteur du dialogue social », *Les Cahiers de la responsabilité globale*, no 5, Audencia School of Management Nantes, 61 p.

Sobczak, André. 2006a. « Les syndicats face à la responsabilité sociale des entreprises : quels enjeux et quelles stratégies ? », *74e Congrès de l'ACFAS*,

*Colloque 424 Acteurs et enjeux de la régulation dans une économie mondialisée*, McGill, Montréal, 16 mai.

Sobczak, André. 2006b. « Les enjeux juridiques des accords-cadres internationaux ». In *Les nouveaux enjeux de la négociation collective*, sous la dir. de Michèle Descolonges et Bernard Saincy, p. 93-115. Paris : La Découverte.

Sodexo. 2011. « Communiqué de Sodexo : SEIU bloque les négociations sur un accord cadre mondial proposé par Sodexo à l'UITA », 4 février 2011, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

Sodexo – UITA. 2011. « Accord cadre international « Sodexo – UITA » ». 12 décembre 2011, 12p. Disponible : <http://cms.iuf.org/sites/cms.iuf.org/files/Sodexo-IUF%20framework%20agr-f.pdf> (Consulté le 21 mars 2012)

Soussi, Sid Ahmed. 2011. « Les répercussions de la loi antisynicale du Wisconsin ». Nouveaux Cahiers du Socialisme A5. Disponible <http://www.cahiersdusocialisme.org/2011/05/18/les-repercussions-de-la-loi-antisynicale-du-wisconsin/> (consulté le 15 janvier 2012)

Suddaby, Roy et Royston Greenwood. 2009. « Methodological issues in researching institutional change ». In *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, sous la dir. de David Buchanan et Alan Bryman, p. 176 – 195, Los Angeles, London, New Delhi : Sage Publications.

Sweeney, John. 2001. « Mettre les principes directeurs en œuvre », *L'Observateur de l'OCDE*, no 225, Mars 2001, [http://www.observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/324/Mettre\\_les\\_Principes\\_directeurs\\_en\\_oeuvre.html](http://www.observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/324/Mettre_les_Principes_directeurs_en_oeuvre.html) (Consulté le 21 mars 2012)

Tarrow, Sidney. 2005. *The New Transnational Activism*, New York : Cambridge University Press, 258 p.

Tattersall, Amanda. 2008. « Coalitions and community unionism. Using the term community to explore effective union-community collaboration ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no. 4, p. 415-432.

Tattersall, Amanda. 2006. « Labor-Community Coalitions, Global Union Alliances, And the Potential of SEIU's Global Partnerships ». In *Global Unions : Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns* sous la dir. de Kate Bronfenbrenner, p. 155-173. Ithaca et Londres : Cornell University Press.

Telljohann Volker, Isabel da Costa, Torsten Müller, Udo Rehfeldt et Reingard Zimmer. 2009. « European and international framework agreements: new tools of transnational industrial relations ». *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 15, no. 3-4, p. 505-525.

Touraine, Alain, Michel Wieviorka et François Dubet 1984. *Le mouvement ouvrier*, Paris : Fayard, 438 p.

Tolbert, Pamela S. et Lynn G. Zucker. 1996. « The institutionalization of institutional theory ». [Version électronique]. In *Handbook of organization studies sous la dir.* de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter. Nord, p. 175-190. London: SAGE.

Trade unions advisory committee to the Organisation for economic cooperation and development (TUAC). 2011. « Déclaration du TUAC relative à la mise à jour des principes directeurs de l'OCDE », 26 mai 2011, 2 p. disponible au [http://www.tuac.org/fr/public/e-docs/00/00/08/E7/document\\_doc.phtml](http://www.tuac.org/fr/public/e-docs/00/00/08/E7/document_doc.phtml) (consulté le 15 mars 2013).

Trudel, Louis, Claudine Simard et Nicole Vonarx. 2007. « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ». *Recherches Qualitatives*, Hors Série, no 5, p. 38-45.

Turcotte, Marie.-France. B. et Pasquero, Jean. 2007. « L'industrie pharmaceutique et ses responsabilités sociales ». In Joseph J. Lévy et Catherine Garnier (dir.), *La chaîne du médicament – Perspectives multidisciplinaires*, p. 199-233. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.

Turner, Lowell et Richard W. Hurd. 2001. « Building Social Movement Unionism : The Transformation of the American Labor Movement ». [Version électronique] In *Rekindling the Movement : Labor's Quest for Relevance in the 21st Century* sous la dir. de Lowell Turner, Harry Katz et Richard Hurd, p. 9-26, Ithaca (NYC) : Cornell University Press. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/313/>

Utting, Peter. 2005. « Corporate Responsibility and The Movement of Business ». *Development in Practice*, vol. 15, no 3-4, p. 375-388.

Utting, Peter. 2001. *Regulating Business Via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment*, Genève: United Nations Research Institute for Social Development (UNSRID), 43 p.

Vallée, Guylaine, Gregor Murray, Michel Coutu, Guy Rocher et Anthony Giles. 2003. *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes: aux*



*confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*, Recherche subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et la Commission du droit du Canada dans le cadre du Programme conjoint sur les rapports en évolution, 110 p.

Vercher Corinne. 2010. « Chaînes globales de valeur, mouvement anti-sweatshops et responsabilité sociale des marques et des enseignes de l'habillement en France ». *Revue Française de Gestion*, Vol 36, n°201.

Vercher, Corinne. 2009b. « The anti-sweatshop movement and experimentation on new modes of regulation and social dialogue : The French case of the 'Ethique sur l'Etiquette' coalition », Euram Conference, Renaissance and Renewal in Management Studies, 11-14<sup>th</sup> May, Liverpool.

Vercher, Corinne. 2009a. « La capacité régulatoire des initiatives multi-parties comme élément explicatif de l'émergence et de la pérennité de l'action collective. Le cas du collectif français « Ethique sur l'étiquette » ». 4<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, Lille.

Voss, Kim et Rachel Sherman. 2000. « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement ». *The American Journal of Sociology*, vol. 106, no 2, p. 303-349.

Waddell, Steve. 2000. « Thinking partners : business, NGOs and the partnership concept ». Chap. In *Terms for endearment : business, NGOs and sustainable development* sous la dir. de Jem Bendell, p. 207-215. Sheffield : Greenleaf.

Wells, Don. 2007. « Too Weak for the Job: Corporate Codes of Conduct, Non-Governmental Organizations and the Regulation of International Labour Standards ». *Global Social Policy*, vol. 7, no 1, p.51-73.

Wieviorka, Michel. 2005. « After New Social Movements ». *Social Movement Studies*, vol. 4, no 1, p. 1-19.

Wood, Donna. 1991. « Corporate social performance revisited ». *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.

Worker Rights Consortium. 2012. « History of the Worker Rights Consortium ». <http://www.workersrights.org/about/history.asp> (Consulté le 15 mars 2013).

Yates, Charlotte. 2010. « Comprendre le travail de soins, syndiquer les femmes : comment le cadrage d'un problème modèle une stratégie syndicale », *La Revue de l'IREs*, no 65, p. 133-151.

Yin Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, London : Sage Publications, 181 p.

Zilber, Tammer B. 2002. « Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 234-254.